

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

В. М. БАБАЄВ

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Конспект лекцій

(для студентів спеціальності
7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами»)

ХАРКІВ
ХНАМГ
2012

УДК 338.24:371.314.6

Бабаєв В. М. Прийняття рішень: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами») / В. М. Бабаєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 184 с.

Автор: **В. М. Бабаєв**,
доктор наук з державного управління, професор

Рецензенти: **Л. Л. Товажнянський**,
доктор технічних наук, професор;
В. В. Корженко,
доктор філософських наук, професор

Конспект лекцій містить систематизовані матеріали за модулем «Розробка і прийняття рішень в проекті» відповідно до Навчального плану підготовки фахівців кваліфікаційного рівня «спеціаліст» зі спеціальності 7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами» в Харківській національній академії міського господарства.

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 8 від 28 листопада 2011 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Модуль 1. Розробка і прийняття рішень у проекті	4
ЗМ 1.1. Прийняття рішень при здійсненні процесів управління проектами	4
УНЕ 1. Основи розробки і прийняття рішень	4
УНЕ 2. Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень ...	30
ЗМ 1.2. Прийняття рішень при здійсненні проектних дій	45
УНЕ 1. Технологія розробки і прийняття рішень у проекті	45
УНЕ 2. Формування і розвиток команди	127
Список джерел	183

Модуль 1. Розробка і прийняття рішень у проекті

ЗМ 1.1. Прийняття рішень при здійсненні процесів управління проектами

УНЕ 1. Основи розробки і прийняття рішень

1. Рішення, що приймаються у проектах.
2. Типологія управлінських завдань.
3. Типологія управлінських рішень.
4. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень.
5. Рішення у проекті й зовнішнє середовище. Характеристики зовнішнього середовища.
6. Умови прийняття ефективних рішень.

Менеджер з управління проектами повинен мати глибоку теоретичну підготовку і практичні навички роботи в області розробки та прийняття управлінських рішень.

Метою модуля «Розробка і прийняття рішень у проекті» є засвоєння категоріального апарату теорії розробки рішень, ознайомлення з методичними підходами до розробки і прийняття ефективних управлінських рішень, оволодіння методами прийняття рішень у проекті.

1. Рішення, що приймаються у проектах

Оскільки об'єктом спецкурсу є управлінські рішення, а предметом – процеси їхньої розробки і прийняття, розтлумачимо значення терміну «рішення».

Рішення у вузькому розумінні – це вибір альтернативи певного варіанта дій для досягнення встановленої мети.

Рішення у широкому розумінні включають процедури:

- формулювання завдання,
- формулювання альтернатив рішення,
- оцінки альтернатив,
- вибору і реалізації обраної альтернативи.

Рішення, які приймаються людьми, є дуже різноманітними. Вони розрізняються за рядом характеристик (рис. 1).

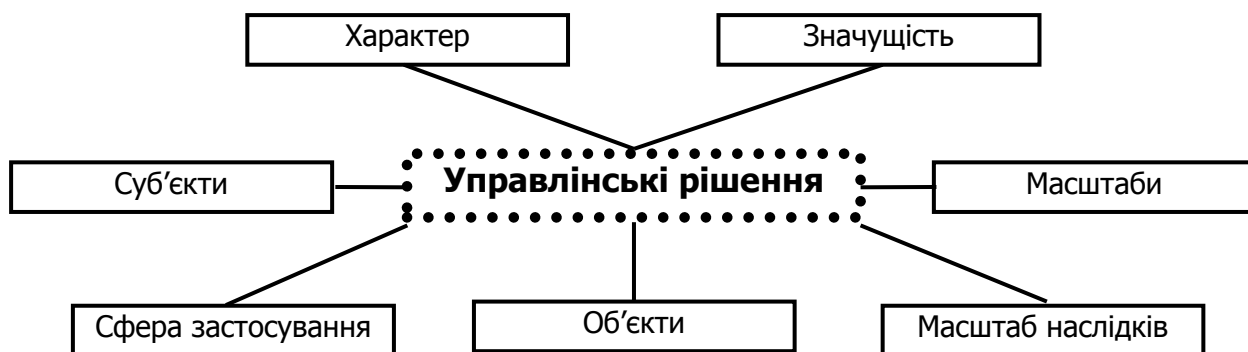


Рис. 1 – Основні характеристики управлінських рішень

Кожна людина приймає різні за значущістю рішення. Одні з них менш важливі, наприклад, призначення часу зустрічі з друзями, інші значно важливіші, наприклад, планування майбутньої кар'єри.

Але предметом даного спецкурсу є дещо інші рішення, а саме, управлінські (проектні) рішення, що приймаються у сучасних організаційних системах (виробничих, системі органів державного управління і місцевого самоврядування, громадських і політичних організаціях), з метою розвитку і забезпечення здійснення їхньої профільної діяльності, наслідки прийняття яких стосуються великої кількості людей.

У процесах розробки і реалізації масштабних проектів і програм зайняті великі колективи людей. Це визначає складність процедур прийняття рішень, їхню значущість для розвитку і збереження цілісності проекту/програми, самої виконуючої організації.

Оскільки будь-який проект складається з різних за своїми властивостями і призначенням елементів, що створюють його структуру, необхідним є ретельний аналіз безлічі змінних, пов'язаних з витратами ресурсів, видами використовуваних технологій, питаннями охорони навколишнього середовища, рівнем ризику.

Аналіз і узагальнення цієї інформації часто перевершує інтелектуальні та фізичні можливості й компетентність окремої людини. Тому найбільш важливі рішення у проекті приймаються групою осіб – функціональними менеджерами

проекту, які спираються на рекомендації різного роду експертів, консультантів, як зовнішніх відносно виконуючої організації, так і з команди проекту.

Але залучення великої кількості людей до процесу прийняття рішення породжує *проблему координації зусиль*.

Виникає протиріччя, сутність якого подано на рис. 2.

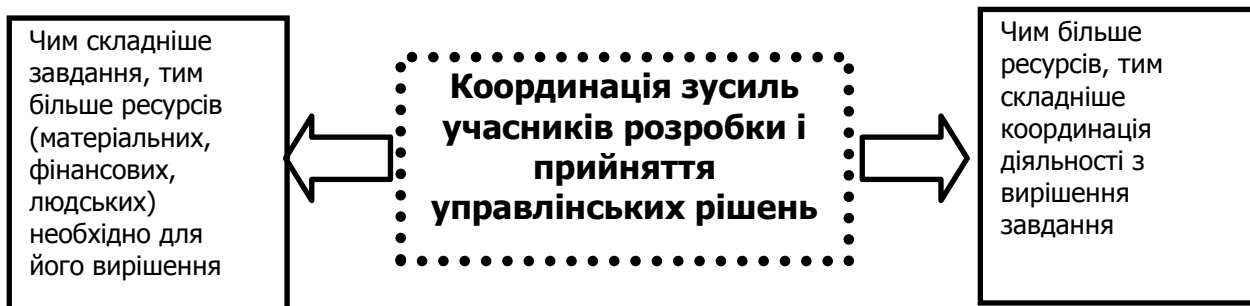


Рис. 2 – Проблема координації зусиль учасників розробки і прийняття складних управлінських рішень

З одного боку, для процесів розробки і прийняття складного рішення (збір і аналіз інформації, підготовка варіантів рішення, вибір альтернативи, реалізація прийнятого рішення) необхідне залучення великої кількості людей. З іншого, в результаті з'являється нова проблема – координація діяльності учасників цих процесів.

2. Типологія управлінських завдань

Сукупність завдань, що вимагають свого рішення, може бути представлена в якості багатомірного простору. Його елементами є характеристики розв'язуваних завдань.

У числі найважливіших параметрів цього простору характеристик можна розглядати ступені *складності, невизначеності, відкритості й динамізму* завдань.

У теорії ігор важливим параметром розв'язуваних завдань є також ступінь *конфліктності середовища* – зовнішнього оточення.

Але якщо обмежитися тільки трьома характеристиками, то для наочності основні класи розв'язуваних завдань можна зобразити в тривимірному просторі у вигляді вершин куба, що має назву куба Говарда (рис. 3).

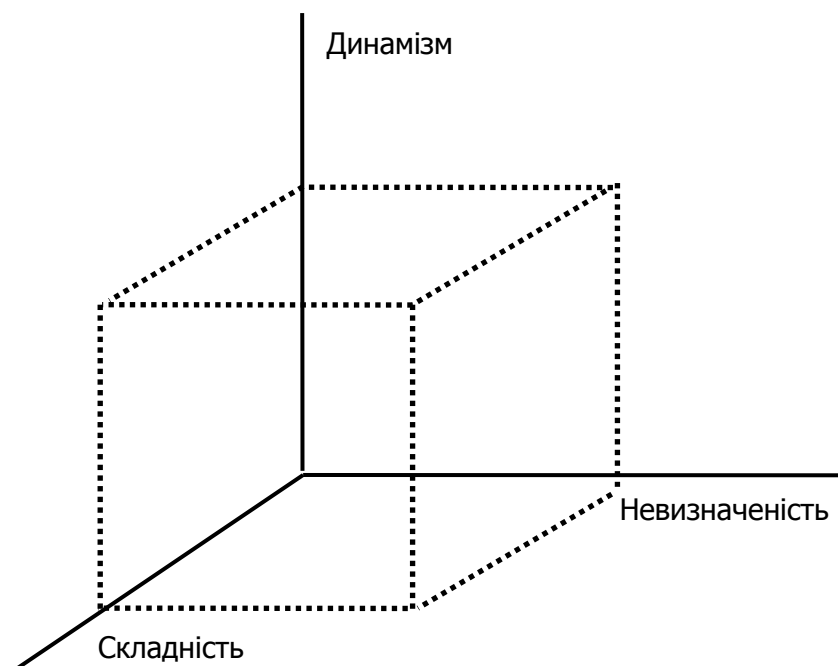


Рис. 3 – Основні класи розв’язуваних завдань (куб Говарда)

Іншим способом наочного подання типології завдань є побудова *дерева розв’язуваних завдань*.

Завдання, залежно від сполучення конкретних характеристик, бувають наступних видів (рис. 4).

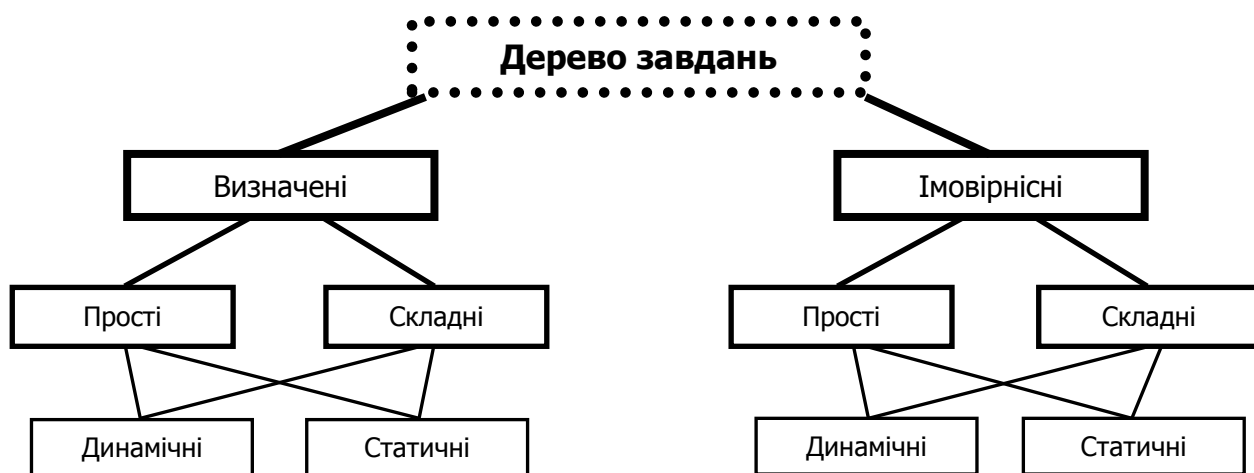


Рис. 4 – Дерево завдань

3. Типологія управлінських рішень

Реальні управлінські рішення відрізняються одне від одного. Менеджери, які діють у рамках одного проекту, а тим більше програми, але на різних рівнях управлінської ієрархії і в різних функціональних областях, приймають управлінські рішення різних типів. Але навіть працюючи в одному функціональному напрямі, наприклад, управління персоналом, один менеджер може вирішувати завдання з пошуку й набору персоналу, а інший – з розвитку вже зайнятих у проекті фахівців, їхнього необхідного навчання. При цьому обидва менеджери будуть приймати істотно різні рішення.

Таким чином, з метою вдосконалення методів прийняття управлінських рішень необхідна певна класифікація типів рішень шляхом виявлення властивості їм специфіки.

Складність і різноманіття управлінських рішень, що приймаються у рамках як проекту/програми, так і виконуючої організації в цілому не тільки припускає, але і вимагає використання різних критеріїв класифікації рішень.

Важливою передумовою класифікації рішень є встановлення суб'єкта або тієї частини виконуючої організації, яка відповідає за розробку і прийняття даного рішення. При цьому розроблюється *дерево виконуючої організації* відносно прийнятих рішень, що повинно відповідати її організаційній структурі.

Таким чином виявляються суб'єкти прийняття рішень в основних функціональних областях проекту, якими є, наприклад, менеджери з виробництва, фінансові менеджери, фахівці з контролінгу, фахівці з маркетингу та управління персоналом. Усі вони відповідають за специфічні напрями робіт, що виконуються у рамках проекту/програми.

Розподіл відповідальності, а відтак і звітності, у проекті закріплюється у вигляді відповідної матриці, де функціональні області проекту або елементи його структури стають рядками, а елементи організаційної структури виконуючої організації – стовпцями (рис. 5). Рівні відповідальності, виконувані функції або типи рішень, що приймаються, позначаються в осередках матриці за допомогою кодів.

Одержувач	Звіт	А	В	С	Д	Е	Ғ	С
Менеджер проекту		Д*	Т		Вт-Чт	Т	Т	М
Координаційна рада					Т	М		М
Аналітик		Д	Д	Т	Д	Т	Т	М
Виконавці								
Іванов			Т	Т			Т	М
Петров			Т	Т				М
Сидорів			Т	Т			Т	М

Рис. 5 – Приклад матриці звітності

Класифікація управлінських рішень можлива різними способами. На рис. 6 наведений приклад застосування основних критеріїв класифікації.

Але існують ще інші критерії. За *характером взаємозв'язків* розрізняють одиничні й програмні рішення. За *часом реалізації* виділяють поточні й перспективні рішення. За *ступенем формалізації* бувають стандартні рішення для систематично повторюваних завдань та неформалізовані, що потребують розробки спеціальної методики для кожного конкретного випадку. За *видом інформації* розрізняють кількісні та якісні рішення, які приймаються на основі описової інформації. За *типом* бувають комплексні рішення та рішення для окремих функціональних областей. За *кількістю цілей* розрізняють моноцільові й багатоцільові рішення. За *алгоритмом* розрізняють запрограмовані й незапрограмовані рішення. За *способом реалізації* можна виділити обов'язкові й рекомендаційні рішення.

На практиці управлінські рішення характеризуються певним набором ознак. При цьому значущість цих характеристик у конкретних рішеннях істотно розрізняється. Наприклад, реальні управлінські рішення є динамічними, приймаються в ситуації невизначеності. Однак міра невизначеності, значущість динамічної складової в конкретних рішеннях є різною.

* Умовні скорочення: Д – щодня, Т – щотижня, М – щомісяця, Вт-Чт – з вівторка по четвер.

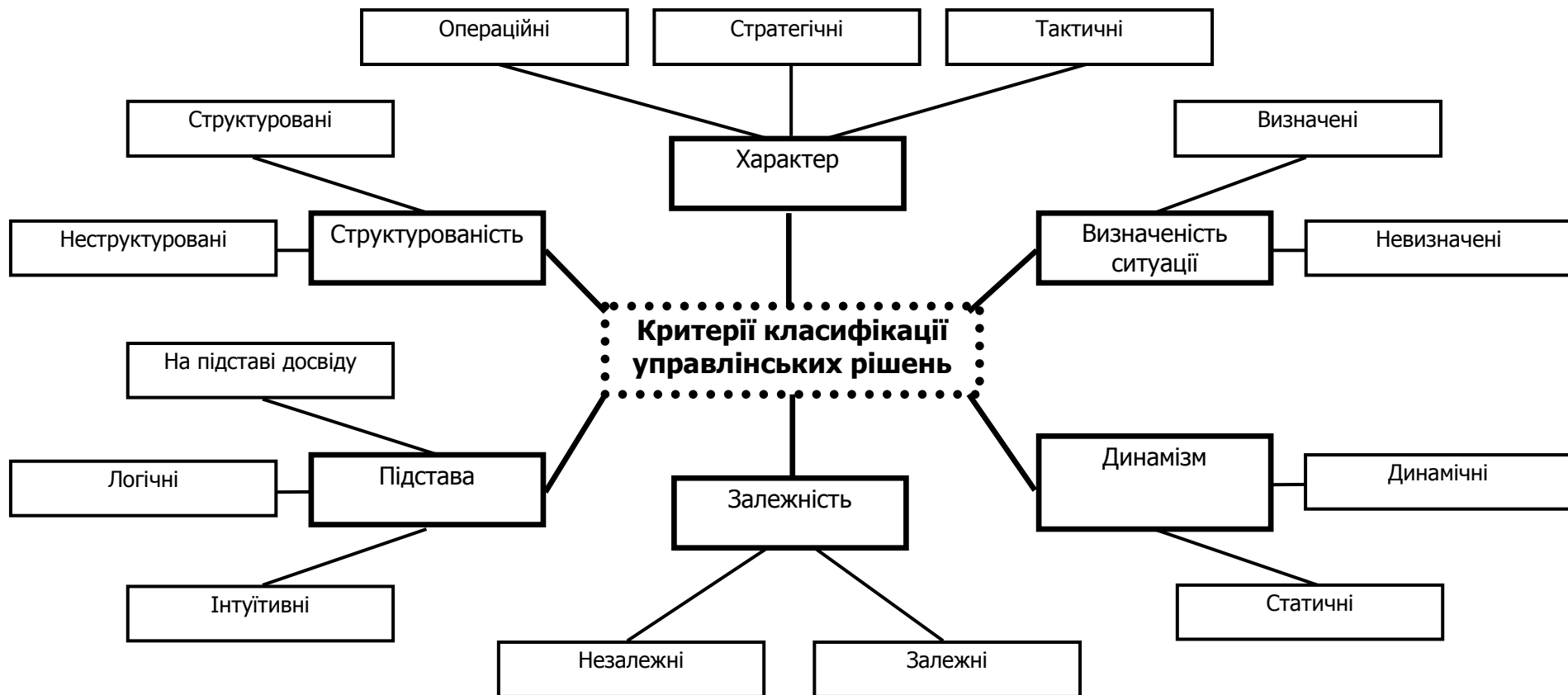


Рис. 6 – Класифікація управлінських рішень за різними критеріями

У рамках теоретичного аналізу необхідно спочатку розглянути застосування деяких найбільш важливих критеріїв у «чистому вигляді». На цій основі подальший розгляд реальних комплексних рішень з урахуванням сполучення декількох характеристик буде більш плідним і ефективним.

Через це вивчення спочатку загального процесу прийняття статичних рішень в умовах визначеності, по-перше, дозволяє істотно підвищити якість прийнятих на практиці рішень, по-друге, є теоретичною основою процесів розробки і прийняття більш складних і наближених до реальності динамічних рішень у ситуаціях з ризиком або повної невизначеності.

Розглянемо застосування деяких критеріїв класифікації управлінських рішень.

Стратегічні, тактичні й операційні рішення

Менеджер, який відповідає за певну функціональну область проекту, комплекс робіт, наприклад, транспортне забезпечення, регулярно приймає рішення *операційного* характеру. До них відносяться рішення про необхідність ремонту несправної вантажівки або її заміну.

Стратегічні рішення стосуються майбутнього всього проекту в цілому і є дуже важливими для забезпечення успішного його завершення. Такі рішення вимагають для своєї розробки і реалізації певного алгоритму (рис. 7).

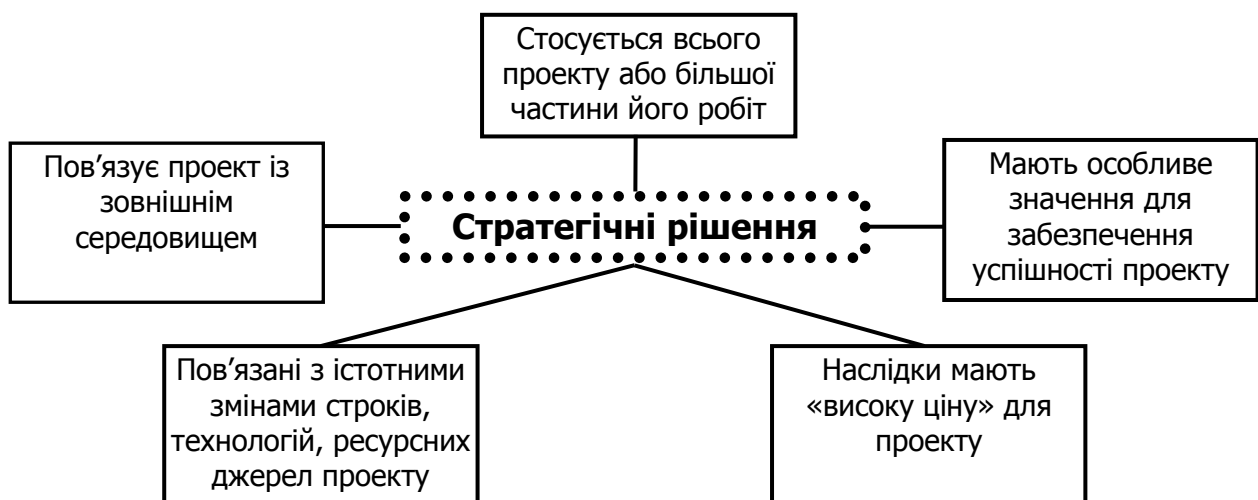


Рис. 7 – Основні характеристики стратегічних рішень, що приймаються у проекті

Термін «стратегічний», у свою чергу, залежить від того, як чітко визначено рамки проекту. Менеджер у наведеному прикладі може приймати рішення, що є важливими для його функціонального напрямку діяльності або для всього проекту. Рішення про скорочення транспортних витрат у проекті буде стратегічним для підзвітної менеджеру функціональної області. Це рішення змінить статті витрат з даного комплексу робіт і вплине на фінансові витрати проекту в цілому. Але оскільки оточення очолюваного менеджером напрямку робіт складається з інших комплексів робіт проекту, це рішення є стратегічним для даної функціональної області, але все-таки буде операційним, або *тактичним* для всього проекту.

Структуровані й неструктуровані рішення

Деякі рішення являють собою ясні, чітко визначені й однозначні рішення. Інші ж погано зрозумілі, розмиті, їх важко виконувати. У цьому полягає різниця між структурованими і неструктурованими рішеннями. Наприклад, менеджер проекту із закупівель повинен придбати шліфувальний верстат. На ринку існує дві моделі таких верстатів, що мають необхідну продуктивність, швидкість і якість роботи. Обидві моделі досить схожі на вже наявний верстат, що виробив свій ресурс. Тому навчання персоналу роботи на новому верстаті не буде потрібне.

Обидві моделі перебувають на ринку протягом уже декількох років і мають імідж надійного устаткування. Менеджер приймає рішення придбати шліфувальний верстат, яким забезпечує мінімальні сумарні витрати на один виріб за п'ятирічний період його експлуатації.

Необхідна інформація для прийняття такого рішення включає:

- характеристики устаткування (ціна покупки шліфувального верстата, витрати з його технічного обслуговування і ремонту),

- продуктивність (швидкість і якість шліфування).

Менеджер доручає підлеглому:

- зібрати необхідну інформацію,
- здійснити розрахунки сумарних витрат виконання однієї шліфувальної операції,

- замовити обране устаткування,

- повідомити менеджеру про строк його доставки.

Це рішення є *структурованим* тому, що воно чітко визначене. Менеджер із закупівель, що прийняв це рішення, знає про те, на кого це рішення поширюється. Альтернативи, з яких повинен бути зроблений вибір, чітко визначені. Інакше кажучи, це рішення «запрограмоване».

Розглянемо інший приклад. Фірма з торгівлі шліфувальними верстатами зафіксувала падіння обсягу продажів. Менеджер відділу продажів фірми приймає рішення про асортименти товарів, що будуть продаватися через два роки. Звіти торговельних агентів указують, що деякі з реалізованих фірмою моделей стають менш привабливими, ніж моделі, пропоновані конкурентами.

Можливі варіанти рішення:

- розширення переліку пропонованих моделей і вихід на нові сегменти споживачів;
- скорочення номенклатури пропонованих моделей і зниження цін за рахунок скорочення витрат;
- модернізація вже встановлених у клієнтів верстатів;
- перехід до продажу абсолютно нової для даної фірми продукції, наприклад, екскаваторів.

Це приклад *неструктурованого* типу рішень. Сутність рішення тут виражена неявно, розглянуті альтернативи не настільки очевидні. Є тривожні симптоми із зовнішнього середовища. Прогнозна інформація про її перспективний стан, тенденції розвитку відсутня. Через новизну ситуації менеджер не має точного уявлення про те, з якої сторони підійти до рішення.

Крім того, менеджери різних відділів фірми, що займається реалізацією шліфувальних верстатів, матимуть різні підходи і бачення як самого рішення, так і того, як його слід втілювати в життя.

Залежні й незалежні рішення

Класифікація рішень за ступенем залежності подана на рис. 8.



Рис. 8 – Класифікація рішень за ступенем залежності

Важливим критерієм класифікації рішень є ступінь їхньої залежності від інших рішень.

Рішення, що мають відношення до минулого і до майбутнього. Основні внутрішні змінні проекту – результат раніше прийнятих рішень. Тому *минулі рішення* можуть визначати ресурсні обмеження, які, у свою чергу, обмежують застосування певних методів і процедур у сьогоденні й майбутньому.

Іноді ступінь попередньої підтримки певного рішення, тобто сукупність сил і чинників, що вимагала прийняття саме цього рішення, може виявитися такою потужною, що будь-яка зміна може викликати серйозні ускладнення для проекту, аж до його передчасного завершення. Наприклад, рішення про необхідність припинити реалізацію проекту, який не є досить успішним, але на який вже витрачена велика кількість ресурсів.

З раціональної точки зору рішення не повинне залежати від суми витрат, що йому передують. Але у реальному житті й практиці поведінка керівника проекту багато в чому залежить від рівня і історії цього рішення.

Рішення, що приймається в даний момент, може також залежати від *розробок рішень у наступних періодах*. Ступінь, за яким дана альтернатива вводить нас у майбутні дії або забороняє проведення певних дій у майбутньому, може бути

віднесений до важливих наслідків прийняття рішення. Наприклад, по проекту заплановане придбання потокової лінії для нанесення на деталі гальванічного покриття. У цей час приймається рішення про будівництво виробничого корпусу. Очевидно, що майбутнє рішення визначає вибір ділянки під забудову з урахуванням вимог екології та розмір виробничих приміщень у новому корпусі з урахуванням габаритів потокової лінії.

Ступінь ізолюваності прийнятого управлінського рішення. Деякі рішення обмежені у впливі, який вони здійснюють на проект. Інші рішення мають *широкі наслідки*. Розглянемо приклад. Менеджер з виробництва вирішив замінити один з верстатів.

При першому варіанті новий верстат здатний робити абсолютно такі ж операції, що і старий, але з меншими витратами. Це рішення щодо заміни устаткування відносно незалежне.

При другому варіанті новий верстат здатний знизити середні витрати, але при цьому збільшується тривалість процесу виробництва або з'являється можливість підвищити якість продукції. Реалізація цього варіанту залежить від наявності в оператора певного набору специфічних навичок для роботи з новою технікою. Тоді це рішення стає набагато більш залежним від того, як інші менеджери виконуючої організації поставляться до можливих наслідків даного рішення, і від рішень, прийнятих цими менеджерами.

Інтуїтивні й раціональні рішення

Істотним критерієм класифікації є підстава прийняття рішень. Такою підставою може бути інтуїція менеджера, його досвід або певний алгоритм прийняття рішень.

У процесі прийняття конкретного рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні й психологічні моменти. Тому найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм менеджера.

Інтуїтивні рішення приймаються на основі відчуття менеджером їхньої необхідності й переконаності в їхній правильності. Частка таких рішень визначається складністю проблеми, наявністю інформації, рівнем управління, суб'єктивними рисами менеджера.

Із складних проблем, розв'язуваних на вищому рівні управління проектом, незважаючи на їхній ретельний аналіз, приймаються в основному інтуїтивні рішення. Однак гарна професійна інтуїція – рідка якість, тому «везе» лише небагатьом талановитим керівникам проектів.

Рішення, засновані на судженнях або досвіді, враховують попередній досвід за аналогією, порівняння, здоровий глузд. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторенні ситуації.

Перевагами даного типу рішень будуть швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації мінімальні.

Можливими недоліками є необґрунтовані надії на здоровий глузд. Існує і реальна небезпека мимоволі спростити ситуацію до вже знайомого за досвідом випадку.

Важливою частиною класифікації управлінських рішень, прийнятих у рамках проекту/програми, є з'ясування впливу типу рішення на його елементи (рис. 9).

Зв'язок з іншими рішеннями	Тип рішення		
	<i>Операційні</i>	<i>Тактичні</i>	<i>Стратегічні</i>
Залежність	Слабко залежні	Залежні	Сильно залежні
Кількісна визначеність	Кількісні	Якісно-кількісні	Якісні
Кількість цілей	Небагато цілей	Кілька цілей	Багатоцільові
Основа прийняття	Раціональні	Інтуїція, досвід, раціональні	Часто – інтуїція
Структурованість	Добре структуровані	Структуровані	Слабко структуровані
Формалізація	Сильно формалізовані	Формалізовані	Слабко формалізовані
Часовий обрій	Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові

Рис. 9 – Вплив типу рішення на його елементи

Застосування різних критеріїв класифікації дозволяє визначити безліч рішень і тенденцій в сполученні певних класифікаційних ознак у конкретних управлінських рішеннях.

4. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень

В аналізі чинників, що впливають на процеси розробки і прийняття рішень у проекті, можна виділити дві крайні позиції (рис. 10).



Рис. 10 – Основні підходи до аналізу чинників, що впливають на процеси розробки і прийняття рішень

Перша позиція – *суб'єктивістська*. Згідно неї рішення, що приймаються у проекті, в основному обумовлені структурою особистості менеджера – сукупністю його стабільних властивостей: здібності, темперамент, сила волі, схильність до ризику.

Формування другої позиції – *ситуаційної* – пов'язане в першу чергу з дослідженнями Дж. Скіннера.

Поведінка менеджерів проекту як осіб, безпосередньо задіяних у процесах розробки і прийняття управлінських рішень, нестабільна. Ця нестабільність може бути представлена у вигляді сукупності чинників, один з яких – наявність зовнішнього середовища.

При спробі з'єднати ці дві полярні позиції, на перший план виходить значення команди менеджменту проекту як соціальної групи. Якщо в команді менеджменту проекту, яка знаходиться на етапі формування, домінує суб'єктивістський підхід до організації – на посаду керівника проекту необхідно шукати сильного і авторитетного лідера, переважає ситуаційний – створювати команді менеджменту проекту середовище найбільшого сприяння.

До основних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень, можна віднести наступні (рис. 11).



Рис. 11 – Чинники, що впливають на прийняття рішень у проекті

В цілому їх можна розділити на дві загальні групи (рис. 12).

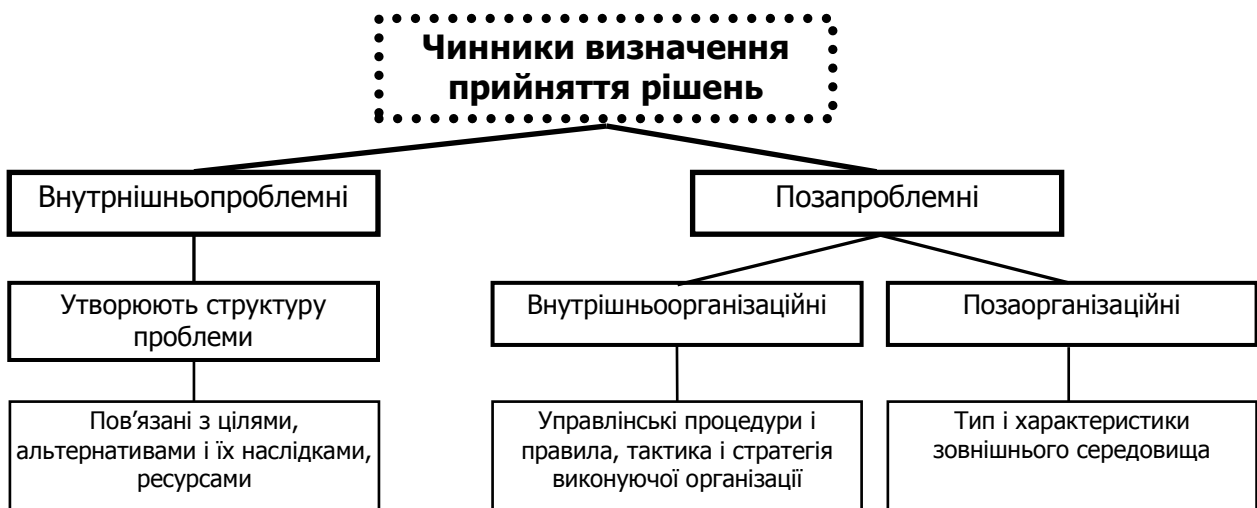


Рис. 12 – Основні групи чинників, що визначають прийняття рішення

У першу групу входять *чинники, що утворюють структуру проблеми*, яка вимагає свого рішення. Це цілі самого проекту, а також особисті цілі керівника проекту і функціональних менеджерів; види альтернативних рішень і їхні наслідки; обсяги і вартість різного роду ресурсів, витрачених на розробку і реалізацію заходів; темпи поширення інформації; час, відведений на прийняття рішення; тип реакції.

Тут спостерігається велика подібність між структурою дій менеджера і структурою виниклого завдання.

Другу групу утворюють *чинники, що перебувають поза проблемою*. Це управлінські процедури і правила, тактика і стратегія виконуючої організації, а також тип і характеристики зовнішнього середовища.

5. Рішення у проекті і зовнішнє середовище. Характеристики зовнішнього середовища

Сучасні концепції в менеджменті розглядають організацію як відкриту систему, що в обмін на одержувані ресурси повертає в зовнішнє середовище готову продукцію, послуги, які були отримані в результаті власної діяльності, в тому числі шляхом реалізації проектів.

Організація не може ігнорувати перетворення в зовнішньому середовищі, не враховувати ризики і сподіватися при цьому на успішне здійснення власних проектів.

Більшість управлінських рішень приймається в умовах певної організації і пов'язана із зовнішнім середовищем, у межах якого функціонує виконуюча організація.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ включає ті елементи господарської системи, які впливають на виконуючу організацію, хід розробки і реалізації її проектів, але не відносяться до внутрішніх змінних самої організації.

За характером впливу на організацію виділяють середовище прямого і непрямого впливу.

До *середовища прямого впливу* належать постачальники, споживачі, конкуренти, а також державні органи й правові норми, що безпосередньо впливають на діяльність виконуючої організації з розробки і реалізації проекту.

До *середовища непрямого впливу* відносяться чинники зовнішнього середовища, які впливають на організацію і проект побічно, опосередковано. Це загально-економічна ситуація, рівень безробіття, темпи інфляції, технологічний прогрес, суспільно-політичний клімат і т.д.

Характеристики зовнішнього середовища

Основні характеристики зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у проєкті, наведені на рис. 13.

Подібно до характеристик розв’язуваних виконуючою організацією завдань це – складність, динамізм, визначеність.

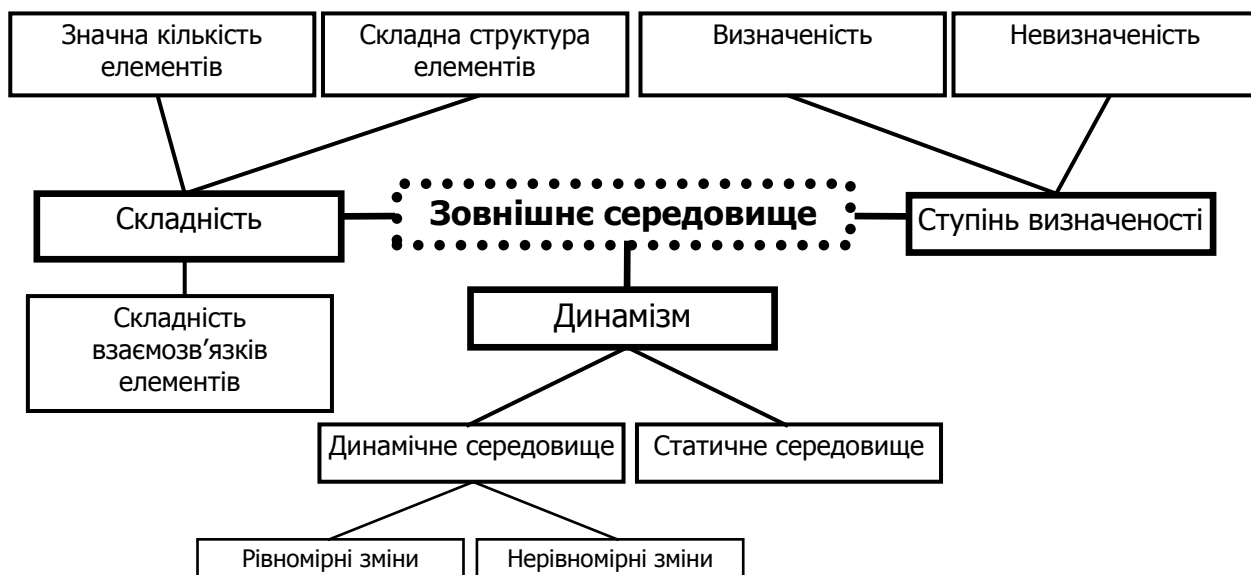


Рис. 13 – Основні характеристики зовнішнього середовища

1. *Складність* зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів:

- наявність великої кількості складових;
- кожний із складових елементів може істотно відрізнятися від інших;
- взаємозв'язок між складовими дуже важко виявити і проаналізувати.

У конкретній ситуації на функціонування виконуючої організації впливає велика кількість умов і чинників, що мають різну природу. Так, до технічних чинників відносяться наявні на ринку технології, матеріали. Соціальні умови і чинники включають соціальні норми, цінності, уподобання і т.д. Організаційні чинники – це використовувані схеми управління, типи господарських зв'язків. Можна виділити також економічні, правові, політичні, культурно-історичні чинники й умови.

Оскільки складність зовнішнього середовища проявляється не тільки у великій кількості й різноманітності її елементів, але і в їхніх взаємозв'язках, можна виділити два рівні взаємозв'язків.

По-перше, це взаємозв'язки елементів одного чинника. Прикладом можуть бути взаємозв'язки між постачальниками, між конкурентами, між елементами законодавчої бази, між державними органами, що регулюють сферу, в якій виконуючою організацією реалізується проект.

По-друге, це взаємозв'язки між різними чинниками зовнішнього середовища. Наприклад, політична нестабільність у вигляді регулярної зміни уряду в ситуації з міжнародним проектом не тільки утруднює надходження інвестицій, погрожує зривом фінансування, але і ускладнює в результаті закупівлю необхідних ресурсів і т.д.

2. Другою важливою характеристикою зовнішнього середовища є його *динамізм*. Розрізняють статичні й динамічні середовища. Безумовно, таке розмежування умовне і здійснюється винятково з теоретичних позицій.

Статичне зовнішнє середовище залишається стабільним і немінливим протягом певного періоду часу.

Динамічне зовнішнє середовище є предметом певних змін, які іноді важко спрогнозувати, тому вони нерідко відносяться до непередбачених ризиків проекту.

Динамізм зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів. Відповідно до процесного підходу в менеджменті вплив зовнішнього середовища на організацію є процесом. Його змістом стають зміни в самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю перетворень. Вони торкаються законодавчої бази господарської діяльності, ринків ресурсів і стану конкурентного середовища.

Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін цього середовища в конкретних галузях і в окремих елементах зовнішнього середовища. Наприклад, в організації, яка реалізує проекти/програми в наукомістких галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнологія, розробка телекомунікацій і т.д.), зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж в організації, що зайнята в житлово-комунальному господарстві.

Досить швидко в умовах перехідної економіки і Україна є тому яскравим прикладом змінюється законодавча база, структура державних органів, які безпосередньо регулюють або опосередковано впливають на діяльність організацій.

3. Третя характеристика зовнішнього середовища – його *невизначеність*. Для обліку складності й динамічності зовнішнього середовища при розробці певних управлінських рішень потрібна інформація. Однак вірогідність такої інформації на момент прийняття рішення обмежена. Обмежені й можливості організації в одержанні та уточненні інформації для конкретної ситуації.

Тому невизначеність при прийнятті рішення найчастіше проявляється у формі недоліку, надлишку або невірогідності інформації.

Середовище прямого впливу

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПРЯМОГО ВПЛИВУ – це специфічне зовнішнє середовище конкретної організації. Воно включає ті елементи зовнішнього середовища, з якими організація взаємодіє постійно або на більш-менш регулярній основі.

Менеджери знають про більшість елементів специфічного зовнішнього середовища їхньої організації, оскільки це є джерелом найбільшого впливу на щоденні рішення, що приймаються ними.

Основні елементи середовища прямого впливу подані на рис. 14.

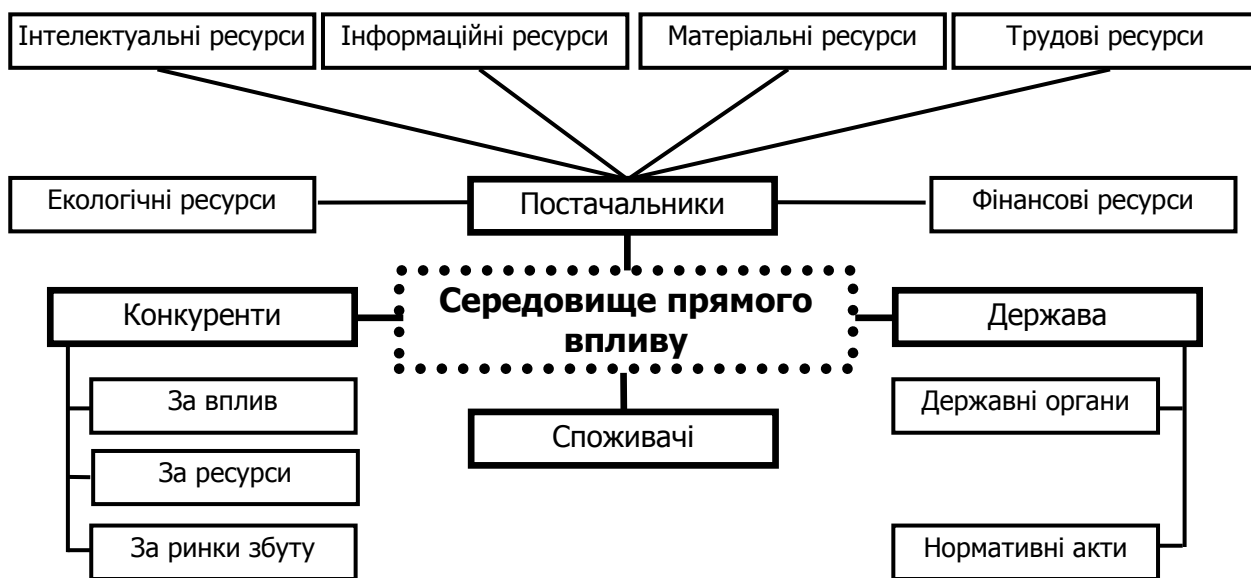


Рис. 14 – Основні елементи середовища прямого впливу

Будь-яка організація функціонує в певному специфічному зовнішньому середовищі і, як наслідок, зіштовхується з рядом впливів. Аналіз середовища прямого впливу включає розгляд окремих його елементів і їхньої взаємодії.

Постачальники забезпечують задоволення потреби організації в різних ресурсах, основні серед яких є: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні.

Забезпечення матеріальними ресурсами включає поставки сировини і напівфабрикатів, комплектуючих деталей і вузлів, устаткування, енергії відповідно до обсягів і структури потреб, у встановлений термін і т.д.

Забезпечення фінансовими ресурсами включає надання в обґрунтованих обсягах і структурі необхідних коштів, взаємини з інвесторами, фінансовими й комерційними структурами, бюджетом, приватними особами.

Особливе місце займає залучення виконуючою організацією трудових ресурсів, які планується використати в рамках проекту.

У результаті взаємодії виконуючої організації з постачальниками і *споживачами* формується система господарських зв'язків – одна з найважливіших характеристик середовища прямого впливу.

Державний вплив здійснюється через законодавство і діяльність державних органів у центрі і на місцях. Законодавчо регулюються трудові відносини між працівниками і роботодавцями, податкові та митні відносини, охорона праці, умови виробництва певних видів продукції, захист прав споживачів, екологічне навантаження на навколишнє середовище і т.д. При цьому використовуються різні способи і методи впливу на організації – видача ліцензій, установлення ставок податків і квот, регулювання рівня цін і тарифів, визначення місць будівництва об'єктів і т.д.

Конкуренти можуть вести боротьбу за різні об'єкти (рис. 15).

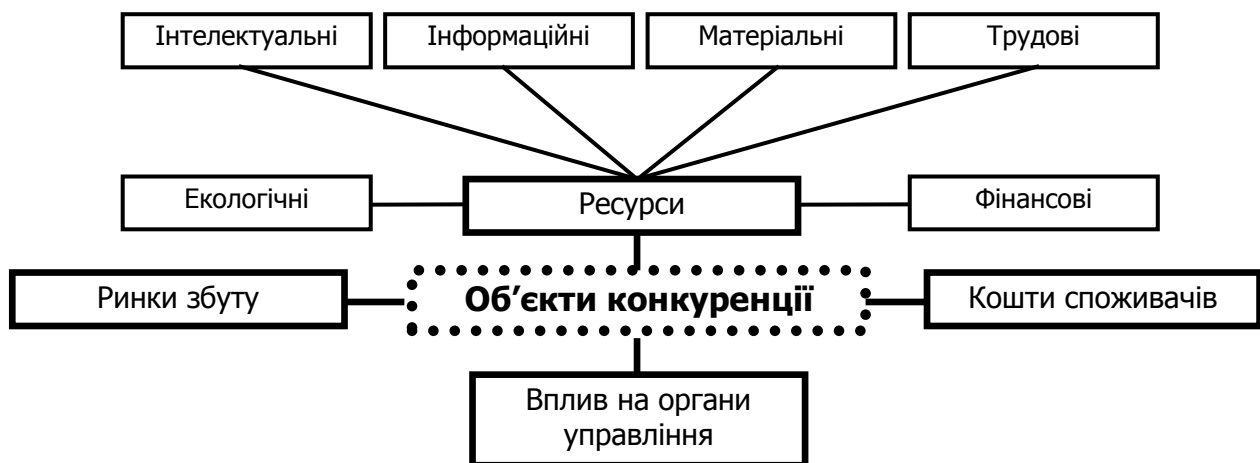


Рис. 15 – Об'єкти конкуренції

Середовище непрямого впливу

Значна кількість основних елементів зовнішнього середовища є загальними для більшості організацій у певний період часу. Економічний спад, наприклад, може бути руйнівним не тільки для діяльності окремої галузі, але і для функціонування цілих соціально-економічних систем – міста, регіону, країни.

Ці загальні чинники формують *ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ* виконуючої організації, у межах якого функціонує організація і реалізуються проекти.

Чинники середовища непрямого впливу мають більш складну структуру, багатоплановий характер (рис. 16).

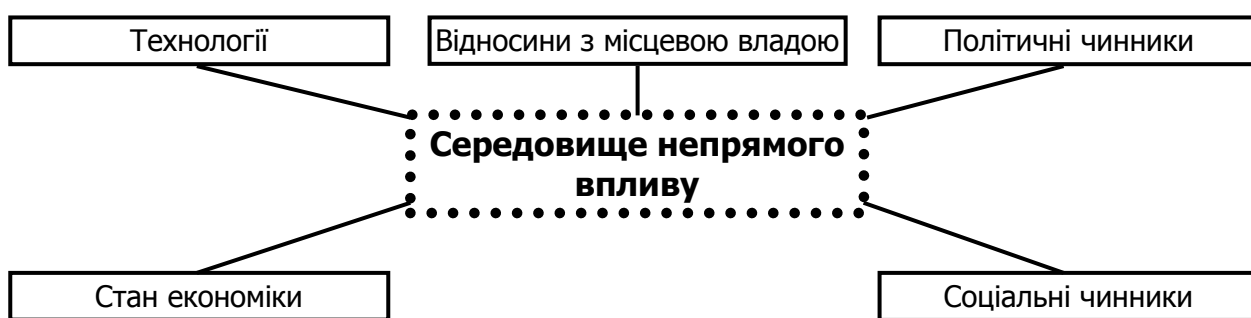


Рис. 16 – Основні чинники середовища непрямого впливу

Інформація про середовище непрямого впливу часто неповна. В умовах посилення впливу цього середовища на виконуючу організацію частіше доводиться покладатися на суб'єктивні оцінки, а не на аналітичні дані.

Технології як чинник середовища непрямого впливу характеризують загальний рівень продуктивних сил. Це найбільш динамічний чинник даного середовища. Крім того, що рівень і темп зміни технологій у різних галузях істотно розрізняються, на зміну трудомісткій і фондоемній стадіям розвитку з кінця ХХ століття прийшли наукомісткі технології, що дозволяють заощаджувати традиційні ресурси.

Стан економіки як чинник середовища непрямого впливу включає ряд характеристик (рис. 17).

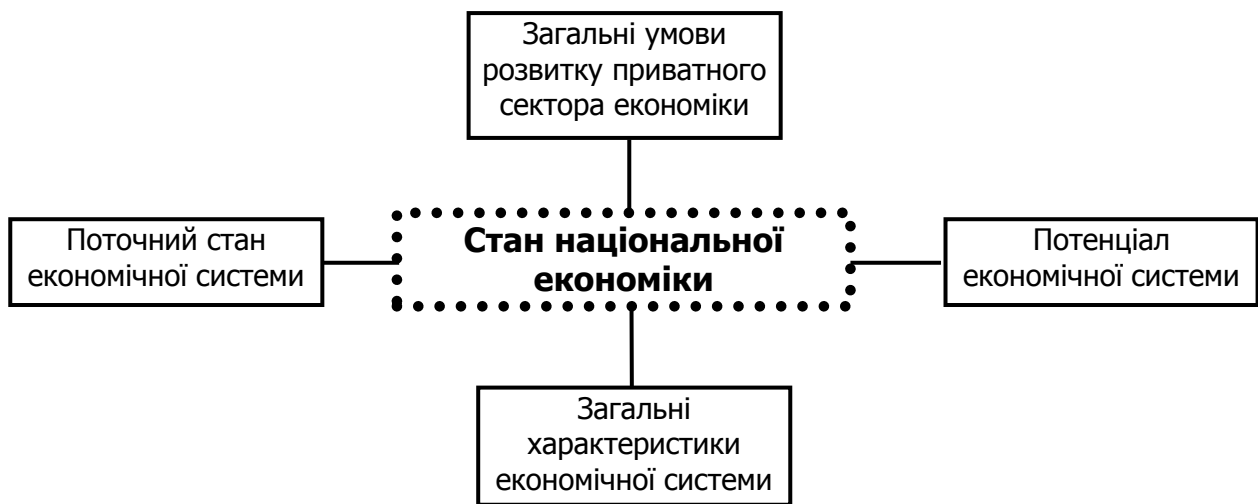


Рис. 17 – Основні характеристики стану економіки

- Темпи інфляції і безробіття, ставки податків і банківських кредитів, форми і масштаби державної підтримки бізнесу і т.д. – це все, що може бути віднесено до потенціалу економічної системи та безпосередньо впливає на взаємозв'язки виконуючої організації з постачальниками і споживачами, на поведінку конкурентів. Наприклад, установа податкових пільг сприяє припливу капіталу й, отже, полегшує задоволення потреби у фінансових ресурсах. Прогноз підвищення рівня інфляції спонукає збільшувати матеріальні запаси.

- Загальні характеристики економічної системи – це дані про чисельність населення, наявність і використання ресурсів, грошову систему, галузеву структуру економіки, параметри внутрішнього ринку, обсяг, структуру і географію експорту та імпорту і т.д.

- Загальні умови розвитку приватного сектора економіки включають: характеристику економічної стабільності, законодавчої бази, інвестиційного клімату, наявність ринкової і технічної інфраструктури, умови формування нових ринкових суб'єктів, форми і масштаби державного регулювання економіки.

- Конкретний стан, стадія розвитку економіки має на увазі оцінку існуючої економічної кон'юнктури, фаз економічного циклу.

Соціокультурні чинники проявляються в соціальних цінностях і уподобаннях, що впливають на діяльність виконуючої організації.

У кожній країні існують уявлення про етичні методи ведення бізнесу, необхідні стандарти якості обслуговування, припустимі рівні впливу на навколишнє середовище і т.д.

Деякі соціальні установки змінюються з віком. Порівняно молоді працівники прагнуть до незалежності в роботі, охоче приймають на себе відповідальність. У більш старшому віці на перший план виходить прагнення зберегти свій статус, бажання соціальної захищеності і т.д. Цей вплив чинників зовнішнього середовища повинен враховуватися в системах мотивації виконуючої організації.

Політичні чинники визначають загальну політичну ситуацію в країні, рівень її стабільності, передбачуваності. Високий рівень політичного ризику приводить до сповільнення припливу інвестицій, науково-технічного відновлення виробничого сектора національної економіки і т.д.

Політика місцевої влади визначає рівень зайнятості у регіоні і структуру розміщення підприємств, їхній вплив на навколишнє середовище, видобуток і використання природних ресурсів, створення виробничо-технічної і соціальної інфраструктури. Наприклад, число площадок під забудову завжди обмежено. У наш час місцева влада в більшій мірі зацікавлена у виділенні їх для будівництва виробничих об'єктів, а не житла. Одна з причин цього полягає в тому, що працівники сплачують прибутковий податок за місцем роботи, а не мешкання.

6. Умови прийняття ефективних рішень

Безумовно, до числа важливих умов у справі прийняття ефективних рішень відноситься інформаційне забезпечення.

Рівень інформаційного забезпечення прийняття рішення залежить від ряду чинників (рис. 18).

Можливі ситуації, коли під впливом певних чинників уявлення керівника проекту, функціональних менеджерів про недолік інформації змінюється, і наявна інформація розцінюється як адекватна і достатня для вирішення завдання.

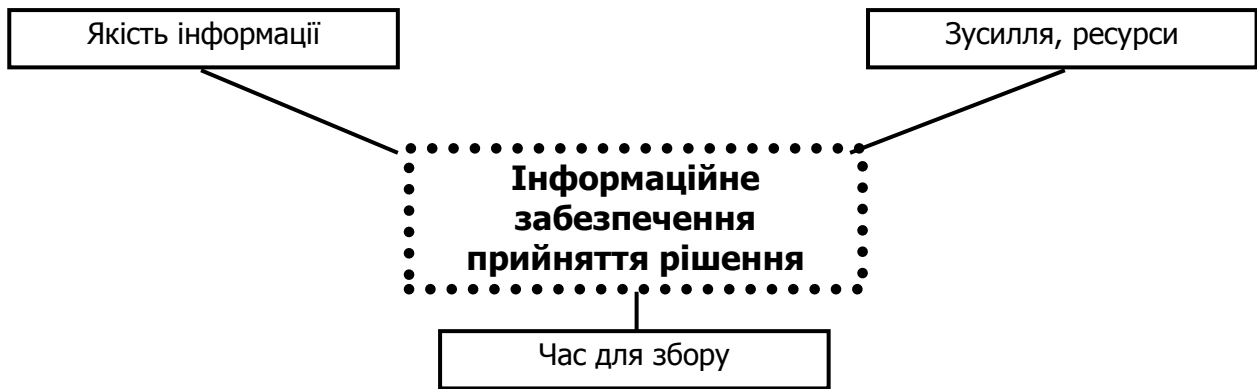


Рис. 18 – Чинники, що впливають на рівень інформаційного забезпечення розробки і прийняття рішення

Одним з умінь менеджера є точне визначення того, які області рішення з проекту вимагають додаткової інформації, а для яких подальший збір інформації не має сенсу або недоцільний.

Час, необхідний для збору інформації, буде визначатися контекстом рішення. Часто він визначається проміжком часу між тим, коли стає чітко ясно, що рішення повинне бути прийняте, і тим, коли необхідно його прийняти. Наприклад, крайній строк для прийняття рішення про підписання контракту точно визначений. Якщо менеджери не приймуть рішення до цієї дати, то їхня можливість вибору зникає, а рішення приймається за замовчуванням.

В інших ситуаціях крайній строк прийняття рішення не так точно визначений. Наприклад, будівельній організації необхідно придбати нову площадку для будівництва. Організація може вибрати одне з декількох можливих місць. Якщо протягом певного періоду часу конкретного рішення не буде прийнято, то деякі з цих площадок можуть бути продані іншим покупцям. Ці місця стануть недоступними для даної організації. У той же час можуть з'явитися нові доступні місця, яких не було на початку процесу прийняття рішення. Час, який має організація для прийняття рішення, таким чином, не є в даній ситуації фіксованою величиною. Але час, що витрачається на прийняття рішення, може вплинути на доступні альтернативи й, отже, на саме рішення.

Обмеження часу для прийняття рішення, а виходить, і доступного часу може саме по собі виступати як рішення. Наприклад, діяльність менеджера відділу

закупівель на товарному ринку спрямована на забезпечення проекту, що реалізується організацією, сировиною, причому якомога дешевшою. Рівень цін на товарному ринку, зрозуміло, піддається коливанням. Якщо менеджер постійно робить закупівлі сировини за низькими цінами, то він забезпечує проект сировиною з меншими витратами, ніж співробітник, менш кваліфікований у прийнятті такого роду рішень. У цьому випадку менеджер із закупівель забезпечує прямий, чіткий зворотний зв'язок використання фінансових ресурсів у проекті з правильно прийнятим рішенням.

Багато рішень містять у собі елемент часу. Наприклад, керівник хоче ввести нову схему оплати праці. Він повинен визначити не тільки конкретну схему оплати, але і час її введення. Організація, яка бажає розширити свої виробничі потужності, змушена прийняти рішення щодо просування деяких співробітників по службі і часу оголошення про дане рішення. Таким чином, у багатьох рішеннях час для його прийняття і саме рішення тісно взаємозалежні між собою.

Доступний час також є стимулюючим чинником прийняття конкретного рішення. У прийнятті рішень, на які виділяється невелика кількість часу, тиск на менеджера зростатиме доти, поки рішення не буде прийняте.

Рішення, на прийняття якого не тиснуть обмеження у часі, може бути прийняте залежно від бажання менеджера. У такому випадку менеджер у певний момент вирішує, що доцільно прийняти це рішення саме зараз.

Ці два протилежні кінці спектра – примусове рішення і рішення вільне – Г. Мінтцберг охарактеризував як ситуацію *кризи і можливостей рішення* (рис. 19).

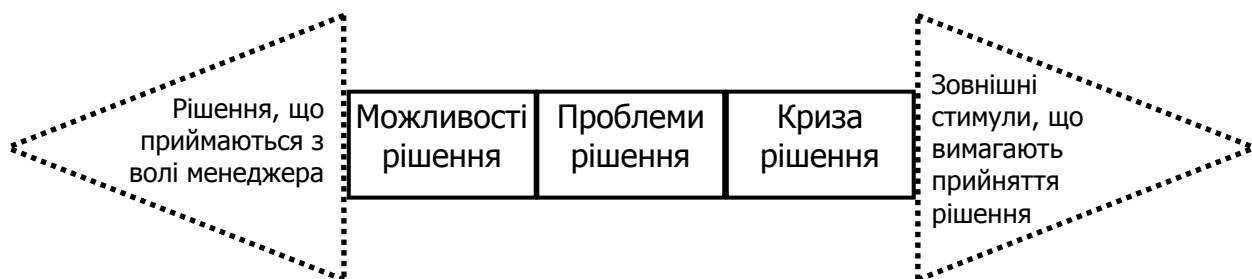


Рис. 19 – Континуум рішень за Мінтцбергом

Рішення, що розташовуються між ними, розглядаються як проблеми.

Звичайно, один тип рішення може перейти в інший. Процес прийняття рішення може переміщуватися в континуумі через затримку дій менеджерів.

Зігнорована можливість прийняти рішення може згодом привести до проблеми або навіть кризи.

З іншого боку, менеджер може перетворити кризу в проблему, відшукавши тимчасове рішення, або використати ситуацію кризи як можливість для інновацій.

Контрольні запитання

1. Що являють собою рішення, які приймаються в проекті?
2. Характеристики рішень.
3. У чому полягає проблема координації зусиль учасників процесу розробки і прийняття рішення?
4. Що таке куб Говарда?
5. Види управлінських завдань.
6. Як фіксується розподіл відповідальності в проекті?
7. Чинники, що впливають на прийняття рішень у проекті.
8. Основні критерії класифікації управлінських рішень.
9. Стратегічні, тактичні й операційні рішення.
10. Структуровані й неструктуровані рішення.
11. Залежні й незалежні рішення.
12. Інтуїтивні й раціональні рішення.
13. Сутність суб'єктивістського і ситуаційного підходів до аналізу чинників, що впливають на процеси розробки і прийняття рішень у проекті.
14. Основні характеристики зовнішнього середовища. Середовище прямого і середовище непрямого впливів.
15. Основні чинники, що визначають рівень інформаційного забезпечення прийняття рішення.
16. Що являє собою континуум рішень за Г. Мінтцбергом?

УНЕ 2. Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень

1. Основні риси менеджерів проекту як осіб, що приймають рішення.
2. Система ролей менеджера проекту.
3. Діяльність менеджера і свобода дій.
4. «Коридор свободи».
5. Обмеження свободи вибору.

1. Основні риси менеджерів проекту як осіб, що приймають рішення

ОСОБИ, ЩО ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ, – це окремі індивіди або група індивідів, які здійснюють вибір певної альтернативи в якості рішення і відповідають за наслідки його реалізації.

Як найбільш вдалий приклад групи осіб, які приймають управлінські рішення, може бути розглянута команда менеджменту проекту.

Ефективність прийнятих рішень у проекті значною мірою залежить від якостей, характеристик, найважливіших рис керівника проекту і функціональних менеджерів.

При персоніфікованому прийнятті рішень у менеджерів проекту можна виділити індивідуальні риси, властиві кожній конкретній особистості, і постійні риси керівника.

При колективному прийнятті рішень важливе сполучення особистісних рис членів команди – індивідуальних і постійних, формування атмосфери взаєморозуміння і взаємної підтримки.

Індивідуальні риси, риси особистості особливо важливі для рішення певних типів завдань. Наприклад, творчі здібності – оригінальність і гнучкість мислення, творча уява – особливо важливі при ініціюванні ідеї проекту, визначенні його місії, кола зацікавлених осіб тощо.

Постійні риси менеджерів проекту – це підмножина відносно стійких рис, якими володіють менеджери і які відіграють роль при вирішенні будь-яких типів завдань у проекті і поза ним, у повсякденному житті.

Основними постійними рисами менеджерів є цілеспрямованість і характеристика систем пам'яті (рис. 20).



Рис. 20 – Основні риси менеджерів проекту як осіб, що приймають рішення

Цілеспрямованість

ЦІЛЬ – це положення речей, ситуація, стан, які можуть мати суб'єктивну цінність або корисність для керівника проекту, функціонального менеджера.

Менеджер прагне досягти цілей шляхом виконання завдання. Мета породжується потребами. Різноманіття потреб, навіть в окремій особистості, обумовлює складність системи цілей. Ще більш складною є система цілей проекту.

Досягнення складних цілей може здійснюватися одночасно, методом черговості і методом розміщення мети, коли на черговість досягнення цілей впливають не тільки рішення особистості, але і зовнішні умови.

Менеджер як особистість, націлена на досягнення шуканого результату, здатний:

- створювати підцілі різних підрівнів, що мають ієрархічну структуру.

При цьому побудова дерева цілей повинна відповідати певним законам логіки (рис. 21). Насамперед, цілі всіх наступних рівнів відрізняються одна від одної якісно різним змістом. На вершині перебуває головна мета, або ціль нульового рівня, далі – цілі першого, другого та інших, більш низьких рівнів. Важливою характеристикою системи цілей є підтримка цілями нижчих рівнів цілей більш високого рівня;

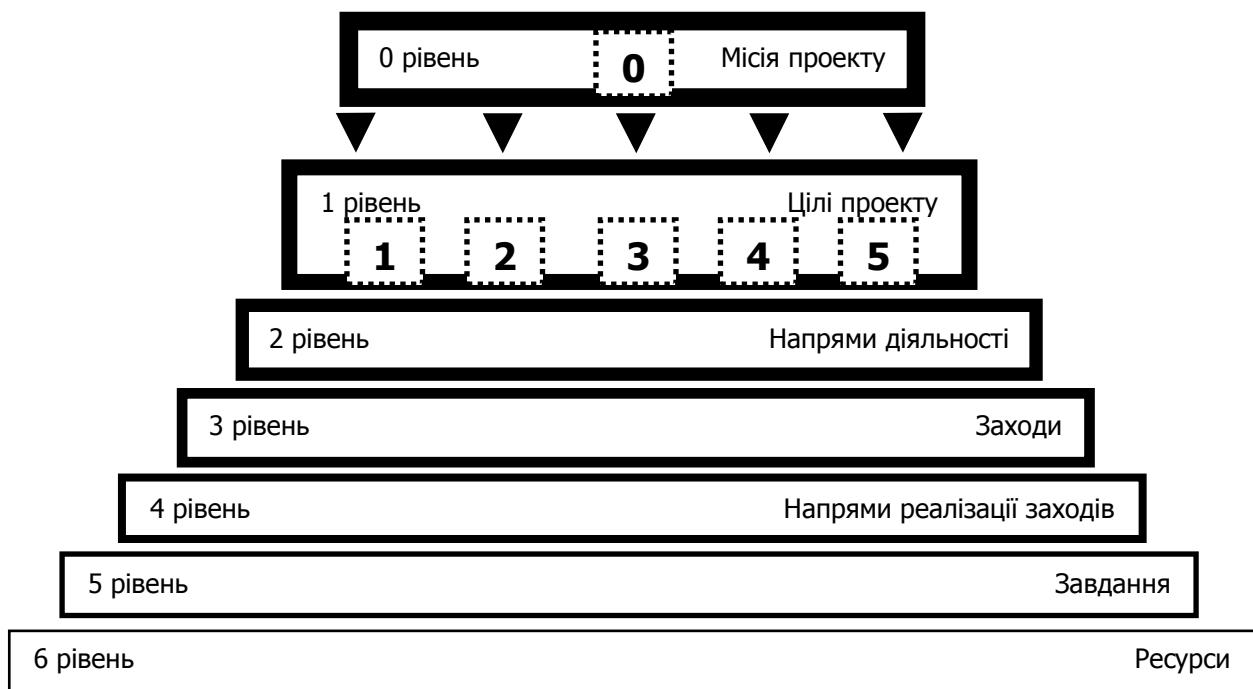


Рис. 21 – Структура дерева цілей

- вибирати засоби і методи, адекватні встановленому завданню;
- повернутися у разі переривання процесу рішення (через внутрішні або зовнішні причини) через деякий час до етапу, на якому процес рішення був призупинений;
- уникати повторень завдяки пам'яті, оскільки при постійному повторенні одних і тих самих дій досягнення мети проекту стає неможливим;
- завершити роботу, коли досягнута ситуація, що відповідає запланованій меті.

Характеристика систем пам'яті

Для прийняття рішення менеджер використовує інформацію, що перебуває в його пам'яті. Розрізняють довгострокову, короткочасну і зовнішню пам'ять.

Довгострокова пам'ять менеджера має асоціативний характер, займає досить великий обсяг, що забезпечується можливістю кодування інформації. До цієї інформації немає безпосереднього доступу. Необхідно затратити час і зусилля для зчитування цієї інформації. Час зчитування значною мірою залежить від типу інформації і здатностей конкретної особистості. Наприклад, шахісти мають великий обсяг довгострокової пам'яті. Багато хто з них здатні зчитувати інформацію з

цієї пам'яті з високою швидкістю. Письменники також мають потужну асоціативну пам'ять.

Можливе тренування пам'яті, однак індивідуальні розходження в обсязі зовнішньої пам'яті і швидкості зчитування інформації величезні.

Короткочасна пам'ять має обмежений обсяг. Інформація, що зберігається в цій пам'яті, безпосередньо доступна. Це головна система, де відбувається процес переробки інформації відповідно до мети.

Інформація надходить у короткочасну пам'ять із довгострокової пам'яті або із зовнішнього середовища. Результати обробки інформації збагачують довгострокову пам'ять і, можливо, зовнішню пам'ять менеджера.

Зовнішня пам'ять практично не обмежена за своїм обсягом. Ця пам'ять перебуває в зовнішньому оточенні менеджера і йому потрібен час для доступу до цієї інформації. Прикладом зовнішньої пам'яті є довідники, бази даних, висновки експертів та ін. Така пам'ять може мати різні носії – паперові, електронні і т.д.

Доступність інформації для конкретного менеджера в проекті різна (рис. 22).

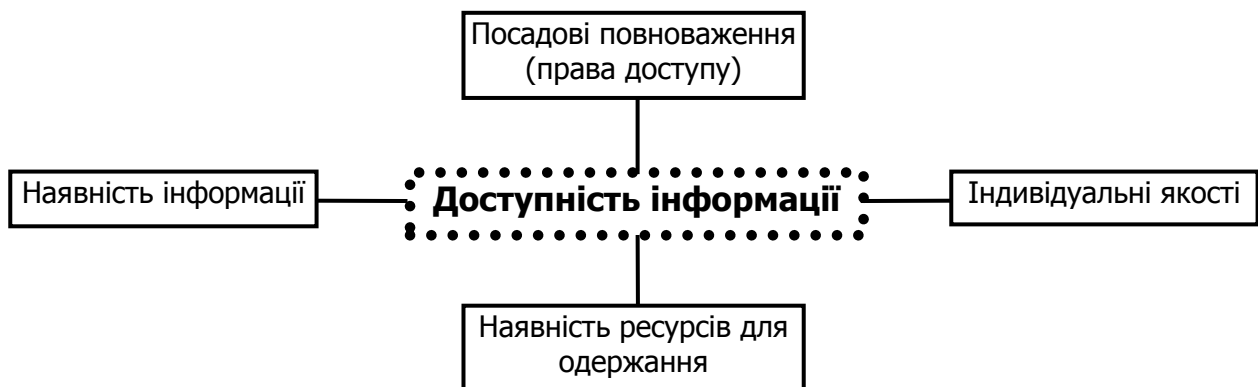


Рис. 22 – Чинники, що визначають доступність інформації для менеджера проекту

2. Система ролей менеджера проекту

Поняття особи, що приймає рішення, з одного боку, ширше, ніж поняття менеджера, оскільки рішення з проекту приймають не тільки функціональні менеджери і керівник проекту. Приміром, безпосереднє відношення до прийняття

рішень у проекті може мати інвестор, замовник, які у випадку, якщо не входять до складу команди проекту, намагаються контролювати хід робіт із проекту як близьке коло основних зацікавлених осіб.

Виконанням основних функцій менеджменту зайнята вся команда управління проектом. Однак визначальне значення має діяльність керівника, який виконує різні взаємозалежні між собою ролі (рис. 23).

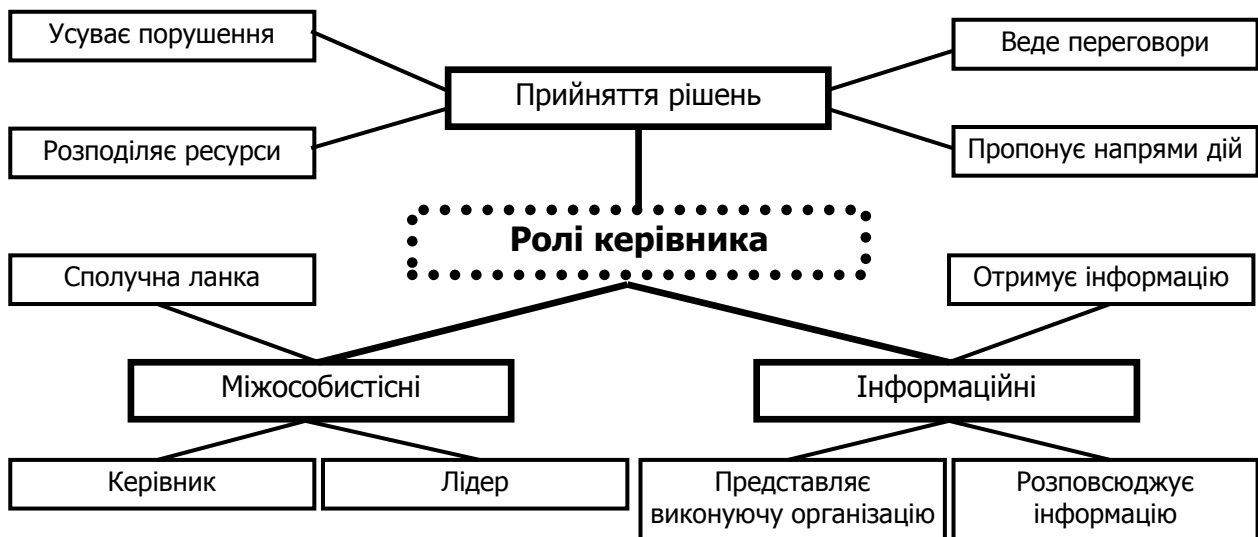


Рис. 23 – Схема управлінських ролей за Мінтцбергом

Безумовно, основна група ролей менеджера в проекті пов'язана із *прийняттям рішень*. І хоча прийняття рішень займає відносно незначну частку в бюджеті його робочого часу, однак саме виконання даної ролі впливає на забезпечення успішності проекту, досягнення його цілей.

Для обґрунтування прийняття рішень необхідний обмін інформацією усередині виконуючої організації і із зовнішнім середовищем. Це визначає значущість *інформаційних ролей*.

Визначальною характеристикою менеджменту є те, що це управління людьми, звідси – значущість *міжособистісних ролей* керівника.

Набір виконуваних ролей істотно розрізняється в менеджерів, які працюють у різних функціональних областях проекту і на різних рівнях управлінської ієрархії виконуючої організації. Наприклад, начальник складального виробництва повинен забезпечити безперебійну роботу конвеєра. Його основною роллю буде

ліквідація порушень у роботі конвеєра. Начальник відділу продажів більшу частину часу присвячує переговорам. Менеджер по роботі з персоналом буде грати переважно міжособистісні ролі.

Істотно розрізняється значущість окремих ролей у менеджерів, які належать до певних рівнів управління. Вище керівництво проектом концентрується переважно на вирішенні завдань стратегічного характеру, зв'язках організації із зовнішнім середовищем. Тому особливо важливими для керівника проекту будуть ролі підприємця, представника організації на переговорах. Функціональні менеджери будуть грати ролі ліквідаторів негативних наслідків, учасників переговорів, «постачальників» інформації.

В цілому основні чинники, що визначають зміст роботи менеджерів у проекті, представлені на рис. 24.

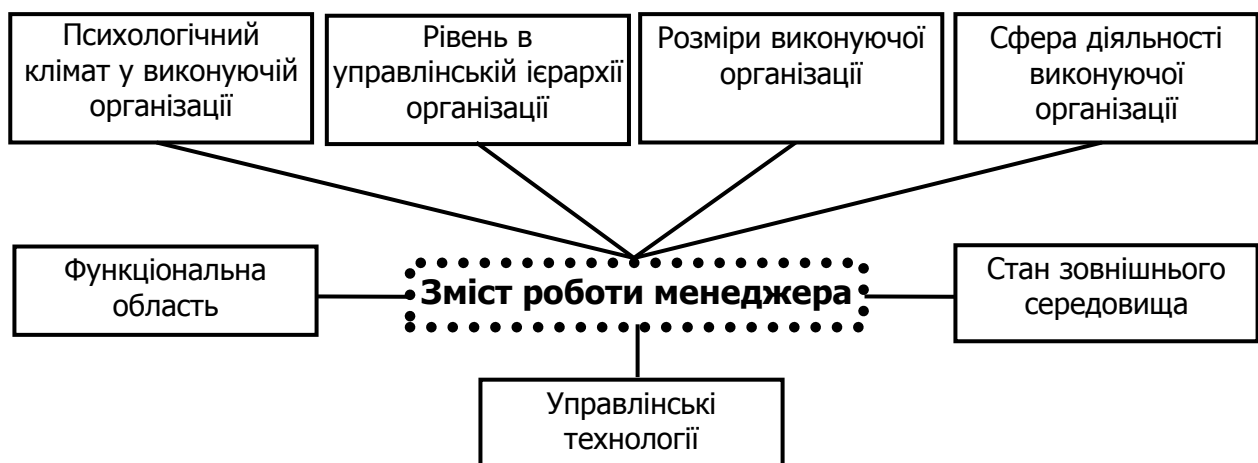


Рис. 24 – Основні чинники, що визначають зміст роботи менеджерів у проекті

3. Діяльність менеджера і свобода дій

Якщо двом людям доручити виконання певних управлінських функцій, то вони в процесі їхнього виконання будуть здійснювати різні дії.

Існує досить обмежений спектр робіт менеджера, де жорстко визначено, що, як і коли необхідно робити. У цій ситуації свобода вибору дій повністю виключається.

Широта вибору визначає можливості для конкретного менеджера виконувати певну роботу способом, відмінним від способів інших менеджерів.

Для вибору необхідно визначити вимоги і обмеження в роботі.

Вимоги до роботи визначають те, що повинен робити менеджер.

Обмеження включають внутрішні й зовнішні чинники, що визначають поле можливих дій менеджера проекту.

Залежно від співвідношення конкретних вимог (на рис. 25 – внутрішнє коло) і обмежень (зовнішнє коло) можливі три типи робіт.

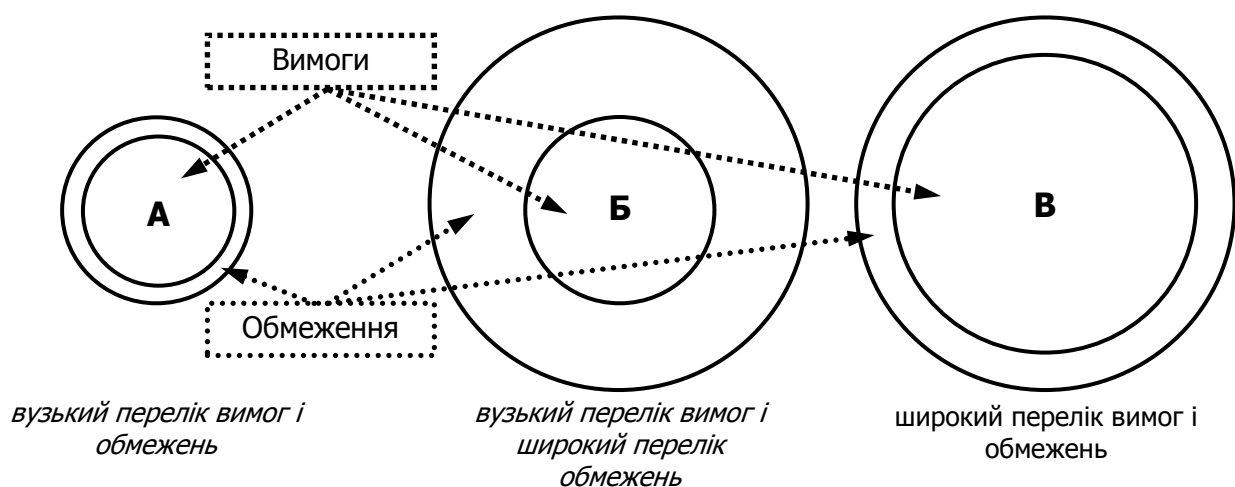


Рис. 25 – Типи робіт залежно від співвідношення вимог і обмежень

Другий тип робіт (б) припускає найбільшу свободу дій менеджера. Вона потрібна при вирішенні неструктурованих відкритих завдань.

Перший тип робіт (а) треба виконувати при вузькій, а третій (в) – при широкій сфері контролю. Наприклад, начальник потокової лінії повинен фізично бути присутнім і безпосередньо контролювати виробничий процес протягом робочого дня. У той же час фіксований процес виробництва і графіки роботи можуть жорстко обмежувати будь-яку доступну гнучкість. Саме це сполучення високих вимог до роботи і строгих обмежень означає, що менеджер має відносно невелику свободу дій у тих типах діяльності, які здійснюються в рамках даної роботи.

Порівняємо це, наприклад, із ситуацією, в якій перебуває менеджер з розробки продукції у високотехнологічній галузі. Основна функція цього менеджера

полягає в генеруванні нових ідей для наступного впровадження їх у виробництво. Вимоги до цієї роботи з погляду рівня продуктивності, імовірно, будуть незначними, а обмеження на способи виконання завдань відносно слабкими. Область вибору щодо змісту роботи, таким чином, набагато ширша, ніж у начальника потокової лінії.

Проте обидві ситуації містять деяку свободу дій для менеджера в питаннях вибору способу виконання роботи, незважаючи на те, що ступінь цієї свободи різний.

4. «Коридор свободи»

Ефективність рішення визначається його змістом і підходом менеджера до його реалізації. Розрізняють уявлення менеджера про рішення, і рішення, яке потрібно прийняти. Не завжди це одне й те саме рішення.

Менеджери мають певний *«коридор свободи»* щодо формулювання «рішення для прийняття». Метою використання такого коридору є розширення контексту рішення. Таким чином, виникає можливість домогтися максимальної корисності рішення, або спростити його з метою полегшення реалізації. Можливими є зміна границь рішення або перегляд підходу до трактування елементів даного рішення.

Границі рішення

Зміна границь рішення включає визначення числа елементів рішення, які необхідно включити в аналіз.

При визначенні границь рішення треба провести вибір в «коридорі свободи», окресленому характером прийняття рішення, характером і кількістю цілей, безліччю аналізованих неконтрольованих чинників (рис. 26).

1. *Характер прийняття рішення.* Тут можливий досить широкий спектр рішень.

Один полюс цього спектра – *індивідуальне прийняття рішення* менеджером на основі тільки тієї інформації, що є в його розпорядженні на момент прийняття рішення.

Інший полюс – *колективне прийняття рішення.*

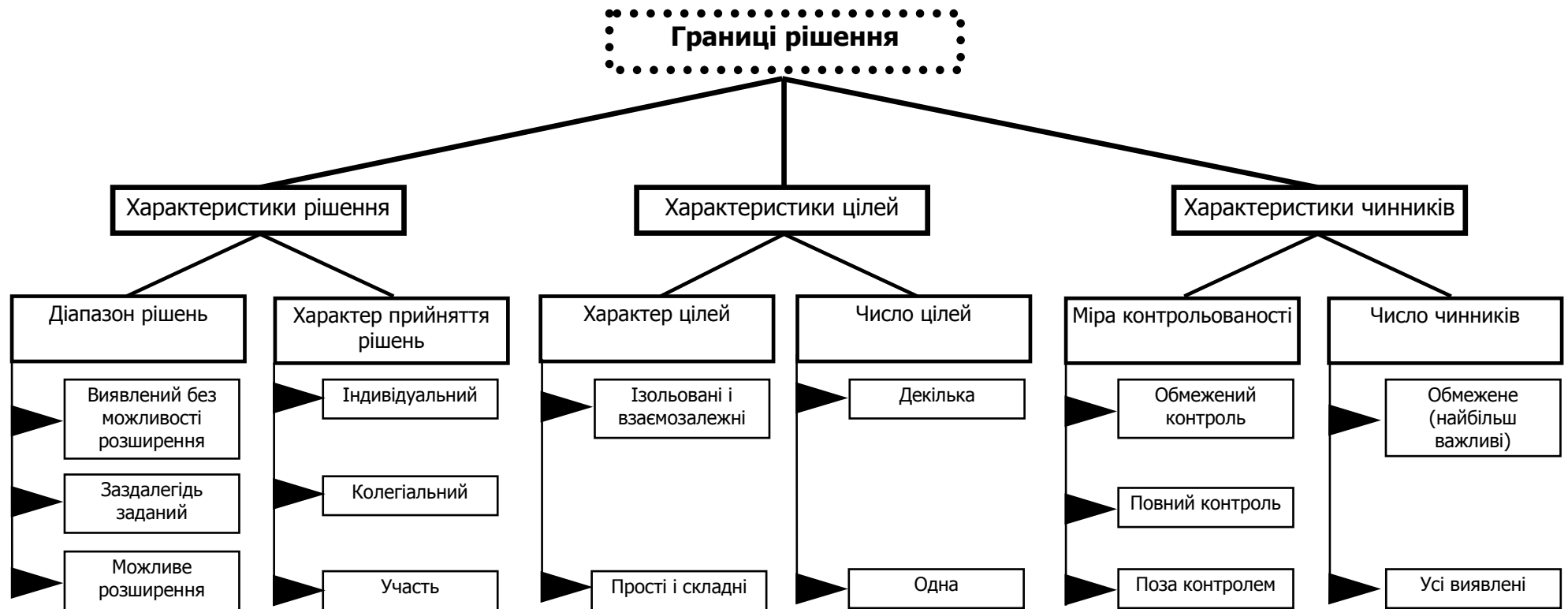


Рис. 26 – Границі рішення

Проміжне положення займають ситуації, в яких у процесі прийняття рішення беруть участь не тільки менеджери проекту, але і інші зацікавлені особи.

При прийнятті конкретного управлінського рішення менеджер повинен уміти вибирати правильний метод прийняття рішення, а саме: індивідуальний або груповий. Однак при цьому слід пам'ятати, що навіть при груповому прийнятті рішення відповідальність за нього з менеджера не знімається.

Американські вчені В. Врум і Ф. Йеттон виділяють п'ять стилів прийняття рішень.

Стиль 1. *Менеджер приймає рішення одноосібно, без обговорення ситуації будь з ким.* При цьому менеджер покладається тільки на власні знання або інформацію, яку можна віднайти в документах.

Стиль 2. *Менеджер збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно.* У цьому випадку менеджер звертається за інформацією до одного або декількох підлеглих, при цьому може не пояснювати їм, навіщо йому потрібна ця інформація.

Стиль 3. *Менеджер консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно.* Він ділиться проблемою з обраним колом співробітників, отримує від них додаткову інформацію і пропонує надати пропозиції щодо можливого рішення проблеми, але все-таки сам приймає остаточне рішення.

Стиль 4. *Менеджер консультується з усією командою, а потім все-таки приймає рішення одноосібно.* У рамках цього стилю він збирає групу підлеглих і, використовуючи їх як консультантів, обговорює з ними можливі альтернативи. Менеджер може використовувати їхні міркування, але все-таки право остаточного рішення залишає за собою.

Стиль 5. *Менеджер ділиться проблемою з командою й рішення приймається спільно.* Менеджер може сформулювати проблему, надати команді необхідну інформацію й брати участь в обговоренні нарівні з іншими учасниками, але відмовляється від права прийняття остаточного рішення. При цьому він не тільки погоджується із прийнятим командою рішенням, але й приймає відповідальність за нього на себе.

Якими принципами слід керуватися при виборі стилю, що є найбільш підходящим до ситуації, яка склалася?

Правило 1: експертиза лідера. Якщо в менеджера достатньо інформації для прийняття якісного рішення, він повинен використати стиль, що найбільшою мірою заощаджує час.

Правило 2: погодженість із цілями організації. Якщо імовірно, що підлеглі мають особисті цілі, які не збігаються із цілями організації, менеджеру не слід розглядати стиль 5.

Правило 3: ступінь ясності проблеми. Якщо розглянута проблема – одна з тих, для яких немає технічно або історично обґрунтованої відповіді, і правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від твердих фактів, не слід використовувати стилі 1, 2 і 3.

Правило 4: схвалення і прихильність. Якщо успіх рішення залежить від того, наскільки підлеглі будуть йому прихильні, і якщо висока ймовірність, що вони відкинуть рішення, яке не враховує їхні потреби, тоді стилі 1 і 2, які не мають на увазі вивчення думки підлеглих, доцільно виключити з розгляду.

Правило 5: прихильність прийнятому рішення при виникненні розбіжностей. Якщо для успішної реалізації рішення необхідна прихильність йому з боку підлеглих і якщо між ними можливі розбіжності відносно кращого варіанту рішення, тоді з розгляду повинні бути виключені стилі 1, 2 і 3, які не дають можливості для взаємодії підлеглих.

Правило 6: схвалення і прихильність при декількох рішеннях. Якщо підлеглі можуть відкинути рішення, яке прямо не враховує їхні настрої і думки, або успіх рішення залежить від їхньої прихильності цьому рішення, або кожне з декількох альтернативних рішень могло б вирішити проблему, тоді єдиним прийнятним стилем є стиль 5.

Правило 7: схвалення і прихильність при сумісності цілей. Якщо цілі й особисті потреби підлеглих дуже близькі цілям виконуючої організації і якщо підлеглі скоріше за все візьмуть під сумнів рішення, прийняте одноосібно лідером, то можна використати тільки стиль 5.

2. *Характер і число цілей.* Перший полюс – наявність у менеджера при персоніфікованому управлінні однієї простої мети.

Інший полюс – коли рішення приймаються комітетом і в його членів є багато складних цілей.

Проміжне положення займають ситуації, в яких в одного менеджера більше однієї мети при їхньому різному ступені складності або більше однієї мети в членів процесу колективного прийняття рішення. Ясно, що в цьому випадку істотним завданням є певна диференціація цілей і учасників прийняття рішення.

3. *Діапазон варіантів для прийняття рішення.* Цей діапазон може обмежуватися тільки тими варіантами, які вже виявлені й проаналізовані, або він буде розширюватися шляхом пошуку нових варіантів для прийняття рішення.

4. *Визначення числа аналізованих неконтрольованих чинників.* Можливий розгляд кожного чинника, що, за оцінкою менеджера, не піддається контролю, але може вплинути на результати рішення. Однак часто доводиться обмежуватися розглядом тільки найбільш важливого чинника.

В одних випадках наслідки рішення можуть бути адекватно описані за допомогою однієї або деяких характеристик, параметрів. В інших випадках для цих цілей необхідні всі можливі характеристики і параметри.

Трактування рішення

На рис. 27 наведено основні елементи процедури трактування рішення.

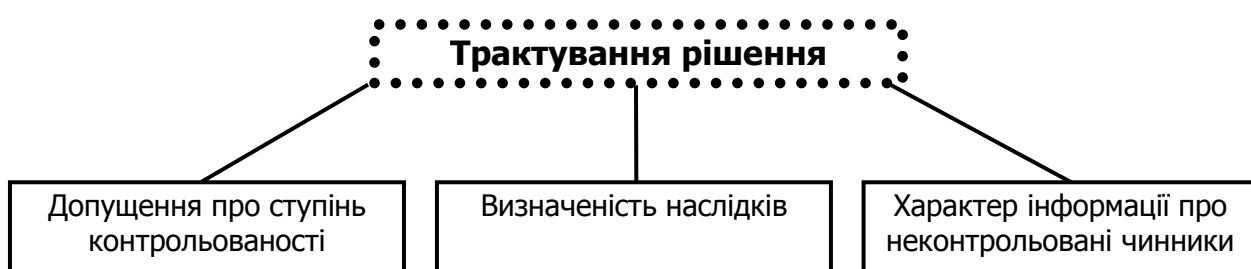


Рис. 27 – Основні елементи трактування рішення

Характер інформації про неконтрольовані чинники. Для опису чинників, які не піддаються контролю, часто їх найбільш імовірні значення приймаються

за одиничні точки. Більш кращим є використання розподілу ймовірності для опису діапазону значень, які ці чинники можуть приймати.

Допущення про ступінь контрольованості. Чинники, які частково піддаються нашому контролю, іноді розглядаються як неконтрольовані. Наприклад, попит на нову продукцію для зручності може бути розглянутий як довільний неконтрольований чинник. Але він не повністю перебуває поза контролем підприємств, зайнятих виробництвом нової продукції. Відділи маркетингу цих підприємств можуть впливати на попит і часто дійсно це роблять, направляючи на ці цілі значну частину своїх зусиль.

Визначеність наслідків вибору певної альтернативи. Чи припускається, що кожний можливий наслідок у межах розв'язуваного завдання відомий з певною часткою впевненості або кожна комбінація альтернатив рішення може генерувати цілий ряд прогнозованих наслідків?

Менеджери не повинні розглядати рішення як щось незмінне. Незалежно від їхнього первісного уявлення про рішення є можливість змінити, часто тимчасово, їхні погляди на це рішення – або для збільшення корисності від цього рішення, або з метою надання допомоги безпосередньо процесу прийняття рішення.

5. Обмеження свободи вибору

Одним з обмежень вибору менеджером варіантів рішення є *реактивний опір*, що має місце в ситуаціях, коли людина намагається повернути до розгляду вже виключені альтернативи або альтернативи, що перебувають у черзі на виключення.

Відповідно до теорії реактивного опору привабливість рекомендованих альтернатив має тверду тенденцію до власної девальвації. Так, на переваги і вибір споживачів можна впливати, маніпулюючи безліччю доступних альтернатив.

При адміністративному обмеженні продажу певного товару його привабливість (оцінка споживачами) вища, ніж тоді, коли такого обмеження немає.

При регламентуванні обсягів продажів споживчих товарів, введенні раціонування чітко проявляється тенденція до збільшення обсягу запасів цих товарів.

При введенні нових альтернатив привабливість старих може зростати пропорційно їхній попередній привабливості.

На діяльність менеджера також впливає процес формування умов завдання. Постановка умов завдання може здійснюватися одразу або протягом певного проміжку часу (рис. 28).



Рис. 28 – Вплив способу одержання інформації на характер прийнятих рішень

Наприклад, в одному випадку інформація щодо виробничих потужностей надана в умовах завдання. В іншому випадку менеджер сам одержує цю інформацію в процесі аналізу відкритих джерел інформації. У результаті, в першому випадку рішення приймалися більш ризикові, а в другому – більш обережні, консервативні. Це пояснюється *консервативним зрушенням переваг* менеджера, якому доводиться враховувати не тільки структуру завдання, але і процес його формування.

Пізнавальний ризик присутній в інтелектуальних завданнях, де успіх полягає у відшуканні інформації, а невдача – в неможливості знайти потрібне рішення. За таких обставин необхідно з'ясувати роль чинників середовища – ситуаційних чинників. Оцінка ризику залежить від структури проблемної ситуації.

Менеджер має значну адаптаційну здатність, пристосовуючи свою поведінку до вимог інтелектуального завдання. У різних ситуаціях менеджери бувають шукачами ризику або перестраховальниками. Залежно від додаткової інформації вибір менеджера між консервативною і ризиковою стратегіями може змінюватися. Прикладом може бути вибір теми дослідження. Перший варіант дослідницької проблеми – деталізація, доповнення і уточнення загальноприйнятої наукової парадигми. У цьому випадку проблема добре визначена, відома процедура її аналізу,

відомо, що вона має рішення. Тільки недолік бажання або технічні труднощі можуть привести до негативного результату.

Другий варіант припускає критику наявних наукових парадигм в силу «білих плям» і протиріч, що містяться в них. Це може бути постановка проблеми в новій області, у нових умовах. Відтак, недостатня визначеність завдання, невідомі стратегія дослідження та можливості знаходження рішення.

Ці ситуації альтернативні при прийнятті рішення. Вони відрізняються рівнем пізнавального ризику. При виборі альтернативи найважливішу роль відіграють чинники зовнішнього середовища – організація наукових інститутів, критерії оцінки наукових досягнень, наявність доступних джерел наукової літератури.

Контрольні запитання

1. Індивідуальні й постійні риси менеджерів проекту.
2. Чинники, що визначають зміст роботи менеджерів проекту.
3. Схема управлінських ролей менеджера за Г. Мінтцбергом.
4. Що являє собою «коридор свободи» у прийнятті менеджером рішення?
5. Границі рішення.
6. Стили прийняття рішень В. Врума і Ф. Йеттона.
7. Трактуювання рішення.
8. Сутність положень теорії реактивного опору.

ЗМ 1.2. Прийняття рішень при здійсненні проектних дій

УНЕ 1. Технологія розробки і прийняття рішень у проекті

1. Основні етапи розробки управлінських рішень.
2. Діагностика ситуації.
3. Розробка і обґрунтування системи цілей.
4. Формулювання проблеми.
5. Методи збору даних.
6. Аналіз інформації і методи інтерпретації.
7. Організація діяльності з вироблення альтернатив.
8. Творчий потенціал при виробленні альтернатив.
9. Методи активізації вироблення альтернатив.
10. Чинники оцінки альтернатив.
11. Оцінка здійсненності альтернатив.
12. Оцінка прийнятності альтернатив.
13. Оцінка уразливості альтернатив.
14. Загальна характеристика фази вибору.
15. Формулювання обмежень і критеріїв.
16. Стандарти для порівняння альтернатив.
17. Міра реалістичності альтернатив.
18. Процес вибору альтернатив.

1. Основні етапи розробки управлінських рішень

У науковій літературі з менеджменту найбільш часто виділяють три етапи розробки і прийняття управлінських рішень (рис. 29). Це *підготовка, прийняття і реалізація* рішення. Однак число конкретних кроків у рамках зазначених етапів у різних публікаціях істотно відрізняється. З огляду на те, що розглянута схема є базовою, число таких кроків повинне бути максимально можливим, а сама схема не тільки логічно послідовною, але і досить детальною.

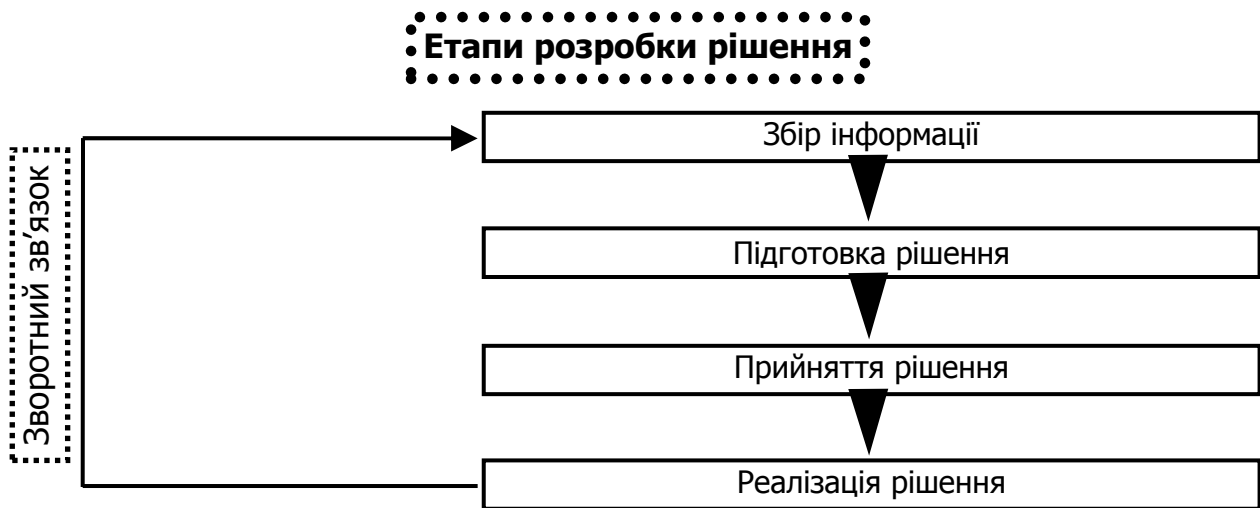


Рис. 29 – Основні етапи розробки рішення

У практичній діяльності з урахуванням ситуації окремі кроки можуть бути об'єднані або взагалі пропущені. Але для теоретичного розгляду і для процесу навчання необхідна детальна схема. Зупинимось на ній.

Підготовка рішень

Етап підготовки рішень включає такі кроки:

- формування в організації з метою вирішення проблеми команди з підготовки рішення;
- діагностика існуючої ситуації;
- розробка і обґрунтування системи цілей;
- визначення проблеми;
- аналіз проблеми;
- формулювання критеріїв і обмежень;
- висування альтернатив рішення;
- аналіз альтернатив;
- оцінка альтернатив і наслідків їхньої реалізації;
- вибір альтернативи.

Кожний крок включає ряд фаз. *Перша фаза* – збір інформації, *друга* – обробка і аналіз інформації, *третья* – обґрунтування отриманого результату і *четверта* – його перевірка. Наприклад, в міськвиконкомі зросло число скарг мешканців міста на незадовільний стан опалення житлових будинків у зимовий

період. На першому кроці потрібно сформувати команду. Для цього спочатку необхідно зібрати інформацію про те, хто з працівників міськвиконкому буде залучений для вирішення зазначеної проблеми.

Це перша фаза даного кроку. Аналіз цієї інформації, здійснюваний у рамках другого кроку, дозволить виявити компетентність службовців у досліджуваній області. На цій основі може бути сформована команда для підготовки рішення.

Це – зміст третьої фази; заключна, четверта фаза цього кроку – перевірка правильності формування команди.

Прийняття рішень

Етап прийняття рішень включає такі кроки:

- прийняття рішення керівником;
- конкретизація рішення, його дезагрегування для більш низьких рівнів управління;
- доведення рішень до виконавців;
- прийняття рішення виконавцем;
- розробка плану дій;
- експериментальна перевірка;
- уточнення і коректування прийнятих рішень.

Реалізація рішень

Етап реалізації рішення включає такі кроки:

- дії з виконання рішень;
- визначення результатів і наслідків;
- оцінка і аналіз результатів і наслідків;
- зворотний зв'язок.

На перший погляд, останній етап при всій його самостійній значущості, не належить безпосередньо до процесу розробки рішення. Але при цьому необхідно враховувати ряд моментів:

- одним з найважливіших критеріїв при розробці рішень є їх здійсненність. Вона у вирішальній мірі залежить від конкретних виконавців. Це повинне бути враховано вже на стадії розробки;

- необхідною вимогою управління є забезпечення принципу зворотного зв'язку. Це також вимагає розгляду етапу реалізації рішення;

- прийняте рішення ґрунтується на досвіді розробки рішень, накопиченому в попередні періоди.

Ясно, що і окремі фази конкретного кроку, і виділені кроки певного етапу розробки та прийняття рішення органічно взаємозалежні. Тому границі окремих фаз у рамках конкретних кроків і навіть границі самих кроків є умовними. Наприклад, аналіз зібраної інформації може виявити потребу в новій інформації. У процесі аналізу альтернатив може бути висунута і обґрунтована нова альтернатива. Завжди є виключення з правил. Однак наявність таких винятків не тільки не скасовує правил, але й, навпаки, підтверджує їхню значущість.

При виконанні конкретного кроку використовуються різні інструменти. Число їх у наш час досить велике, а детальний опис конкретних інструментів і способів їхнього практичного застосування є предметом самостійних досліджень. Більш значущими тут є наступні завдання:

- визначення умов ефективного застосування окремих інструментів,
- ілюстрація виконання окремих кроків і етапів процесу рішення за допомогою конкретних інструментів,
- опис позитивного досвіду системного застосування інструментів.

2. Діагностика ситуації

Виконуюча організація як соціально-економічний організм має певну *область існування*. У межах цього простору організація зберігається як цілісність. Наприклад, комерційна організація зберігається як цілісність, якщо забезпечується беззбитковість її діяльності протягом тривалого часу. У межах цього простору існування можна виділити *зону беззбиткового існування*. Так, у стійкій економіці рентабельність на рівні 15-20% може бути визнана для комерційної організації беззбитковою зоною. Мета менеджменту організації – досягнення і утримання в зоні беззбиткового існування власних позицій.

Ліва частина рис. 30 відображає перебування організації в зоні беззбитковості.

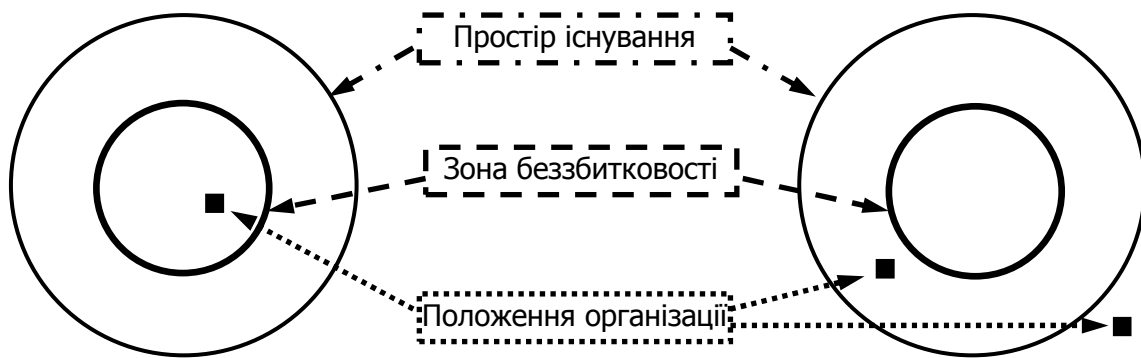


Рис. 30 – Простір існування і положення виконуючої організації

Однак під впливом зовнішнього середовища і неефективних дій менеджменту організація може бути витіснена з вказаної зони конкурентами. Тут можливі два варіанти:

- організація припиняє своє існування;
- організація залишає зону беззбитковості, але перебуває у просторі існування.

Перший варіант припускає, що при несприятливому впливі зовнішнього середовища і неефективному менеджменті організація залишає і зону беззбитковості, і межі свого простору існування. Наприклад, при тривалій збитковій роботі комерційна організація буде визнана банкрутом і може припинити своє існування.

У другому варіанті, при порівняно більш сприятливих зовнішніх обставинах і ефективній роботі менеджменту, організація залишає зону беззбитковості, але залишається в межах свого простору існування. Проблема організації в даній ситуації полягає у виборі способу повернення в зону беззбитковості, використовуючи наявні внутрішні ресурси і зовнішні можливості. Зрозуміло, що простір існування і зона беззбитковості виконуючої організації описуються багатьма характеристиками, які можуть мати різні значення.

Труднощі формулювання проблеми обумовлені взаємозалежністю елементів організації, різноманіттям чинників, що впливають на неї.

Усвідомлення і установлення проблеми включає виявлення симптомів і причин збитковості діяльності організації та наявних можливостей повернення в зону беззбитковості (рис. 31).

Симптоми збитковості	Наявні можливості
<i>Низькі:</i> прибуток, збут, продуктивність, конкурентоздатність	Вільні виробничі потужності, запаси матеріалів, висока кваліфікація кадрів
<i>Високі:</i> витрати виробництва продукції, плинність кадрів, рівень конфліктності	Значний науково-дослідний і конструкторський досвід, кваліфікований менеджмент

Рис. 31 – Симптоми збитковості і можливості їх усунення

Далі здійснюється збір внутрішньої і зовнішньої стосовно виконуючої організації інформації. При цьому використовуються формалізовані й неформалізовані методи збору (рис. 32).

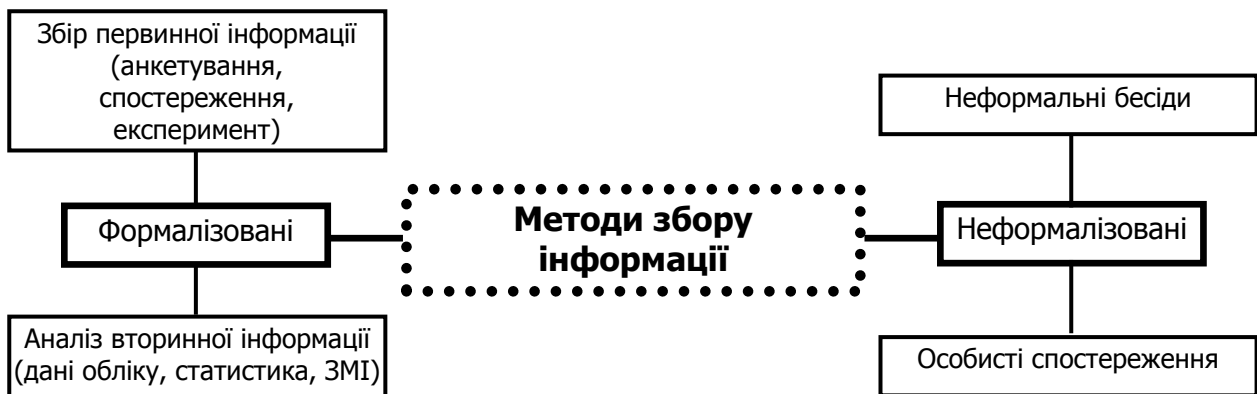


Рис. 32 – Методи збору інформації

Ефективність збору інформації багато в чому визначається тим, наскільки чітко визначене коло інформації, що відноситься до діагностованої проблеми, та із зібраної інформації відібрані необхідні дані.

При цьому особлива увага приділяється опису взаємозв'язків різних чинників, що визначають наявні утруднення і можливості.

Збір інформації здійснюється на різних етапах розробки управлінських рішень. Різноманіття необхідної інформації обумовлює різні підходи до її класифікації.

Залежно від часу одержання розрізняють первинну і вторинну інформацію.

Вторинна інформація вже була в менеджера до моменту розробки даного рішення. Можливо, ця інформація вже використовувалася для прийняття інших рішень. Джерелами вторинної інформації є дані бухгалтерського обліку, довідкові видання, нормативні акти. Але для прийняття багатьох рішень тільки вказаних даних недостатньо.

Первинною називається інформація, що зібрана спеціально для підготовки даного рішення. Раніше ця інформація в такому вигляді в менеджера була відсутня. Ясно, що одержання первинної інформації потребує значно більших ресурсів, ніж вторинної інформації. У зв'язку з цим менеджер повинен визначити:

- загальний обсяг необхідної інформації,
- її структуру та співвідношення первинної і вторинної інформації,
- обсяг і строки підготовки первинної інформації,
- способи і джерела одержання інформації.

Джерелом *внутрішньої інформації* є дані оперативного і бухгалтерського обліку, а у великих організаціях – маркетингового контролінгу.

Джерела *зовнішньої інформації* – довідкова література, звіти спеціальних організацій, бази даних органів статистики, загальні й спеціальні дослідження середовища прямого впливу. Такі дослідження класифікуються за низкою критеріїв:

- час (стратегічні й поточні);
- характер збору інформації (безперервні, періодичні, епізодичні);
- предмет (аналіз структур, ситуацій, процесів);
- об'єкт дослідження.

Зібрана в ході дослідження інформація повинна відповідати ряду вимог (рис. 33).



Рис. 33 – Основні вимоги до інформації

Значущість інформації полягає в підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення.

Ефективність інформації оцінюється співвідношенням витрат на її збір або придбання в інших організацій і ефекту, отриманого за рахунок прийняття

більш якісних рішень, а отже, росту результатів (оборотів, прибутку, підвищення рентабельності).

У ході дослідження необхідно прийняти рішення про:

- зміст, вид і носії необхідної інформації;
- методи збору інформації – первинне дослідження у вигляді опитування, спостереження, експерименту або вторинне;
- обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі або на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

Збір інформації в ході маркетингового або іншого виду дослідження можуть здійснювати штатний підрозділ виконуючої організації або спеціалізовані незалежні інститути. Залежно від конкретної ситуації менеджер повинен прийняти рішення, створювати відповідний підрозділ організації або скористатися послугами спеціалізованої організації.

Переваги й недоліки створення власного штабного підрозділу для збору первинної інформації відображені на рис. 34.

<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>
<ul style="list-style-type: none">• недостатня критичність оцінки ситуації в організації;• значні умовно-постійні витрати на утримання штатних співробітників;• труднощі в залученні на постійну роботу висококваліфікованих фахівців;• складно врахувати досвід інших організацій	<ul style="list-style-type: none">• спеціалізація у своїй області, знання її особливостей;• гарантія збереження комерційної таємниці організації;• повний контроль за процесом одержання інформації, оперативне коректування цілей і завдань дослідження;• орієнтація на одержання інформації найбільш актуальної для організації

Рис. 34 – Аналіз отримання інформації штатним підрозділом виконуючої організації

На рис. 35 відображені переваги й недоліки використання спеціальних інститутів для одержання подібної інформації.

Для збору первинної інформації використовуються різні методи й інструменти. Основними способами збору первинної інформації є опитування, спостереження і експеримент.

<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>
<ul style="list-style-type: none"> • важко врахувати специфіку виконуючої організації; • можлива невірна постановка цілей; • ризик розголошення конфіденційної інформації; • утруднено оперативне коректування цілей і завдань дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> • використання фахівців високої кваліфікації; • неупередженість, об'єктивність в оцінці; • урахування досвіду інших організацій; • зниження витрат при разових локальних дослідженнях

Рис. 35 – Аналіз отримання інформації спеціальним інститутом

Опитування

План проведення опитування повинен включати характеристику наступних параметрів:

- предмета опитування – це можуть бути, наприклад, мотиви, орієнтація, поведінка, наміри суб'єктів опитування і т.д.;
- типу опитування (спеціальне або багатоцільове);
- цільової групи опитуваних (споживачі, експерти і т.д.);
- методів формування вибіркової і генеральної сукупності опитуваних;
- форми запитань (відкриті або закриті);
- ступеня стандартизації опитування (структуроване, напівструктуроване, вільне);
- способів проведення (особисте, письмове, по телефону) і частоти повторення опитування (разове, періодичне, панельне).

Спостереження

Це спосіб одержання інформації без безпосереднього контакту із джерелами інформації і впливу на об'єкт спостереження.

Розрізняють два типи спостереження: *невключене*, коли об'єкт спостереження не підозрює про свою участь у проведеному дослідженні, і *включене*, коли об'єкт спостереження інформований про спостереження, що відбувається.

План проведення спостереження повинен містити характеристику:

- об'єкта спостереження;
- положення спостерігача стосовно об'єкта і типу спостереження;
- умов (лабораторне або польове);
- частоти (разове, епізодичне, регулярне, безперервне);
- використовуваної техніки (відео, фото і т.д.).

До переваг спостереження перед опитуванням можна віднести відсутність впливу спостерігача на об'єкт спостереження, незалежність одержання інформації від готовності об'єкта надати її, низький рівень витрат.

Можливими недоліками спостереження є одержання інформації тільки про зовнішні прояви реальних процесів і труднощі забезпечення вірогідності інформації.

Експеримент (тестування)

Експеримент дозволяє одержати інформацію про взаємозв'язки вирішення проблеми в умовах, близьких до реальних.

У плані проведення експерименту визначаються:

- об'єкт експерименту;
- місце проведення;
- порядок проведення;
- досліджуваний взаємозв'язок.

Інформація, отримана в результаті проведення досліджень, систематизується, перевіряється її вірогідність, оцінюється значимість для прийняття конкретних рішень. Можлива градація інформації, побудова функціональних або кореляційних залежностей. На цій основі можлива розробка прогнозу розвитку ситуації, наприклад, на основі пролонгації сформованих тенденцій.

За результатами проведення дослідження і обробки результатів готують звіт. Він включає ряд розділів:

- вступ (містить мету, предмет, об'єкт і час проведення дослідження);
- завдання і методи дослідження;
- основні результати, способи їхньої обробки;
- висновки і пропозиції.

3. Розробка і обґрунтування системи цілей

В узагальненому вигляді ціль розкриває бажаний результат або бажаний стан системи, в якості якої може виступати як сама виконуюча організація, так і об'єкт діяльності останньої (галузь, місто, регіон).

Розгляду системи цілей передуює обґрунтування місії організації.

Місія – це суспільне призначення організації – задоволення певної суспільної потреби або виконання суспільно необхідної функції певним способом.

Місія спрямована в зовнішнє середовище організації. Вона не тотожна сфері діяльності організації. Із часом місія організації може змінюватися.

Визначення місії означає виявлення певного сегмента суспільних потреб, які організація може задовольнити найбільш ефективним способом.

Реалізація місії організації забезпечує досягнення її цілей (рис. 36).



Рис. 36 – Взаємозв'язки в системі цілей виконуючої організації

Фундаментальні цілі визначають загальну спрямованість діяльності організації та є вихідним пунктом побудови дерева цілей організації (рис. 37).

Стратегічні цілі визначають основні напрями діяльності/розвитку організації.

Тактичні цілі:

- забезпечують переклад стратегічних цілей у терміни і показники, які можуть бути використані при прийнятті рішень;
- мають своєю основою стратегічні цілі, спрямовані на їхню підтримку;
- більш конкретні, ніж стратегічні цілі.

Показник	Тип цілей			
	<i>Операційні</i>	<i>Стратегічні</i>	<i>Тактичні</i>	<i>Фундаментальні</i>
Динамізм	Найбільш конкретні і мобільні	Можуть змінюватися під впливом зовнішнього середовища	Більш конкретні і мобільні	Не завжди чітко визначені
Мінливість	Призначені для підтримки цілей більш високих рівнів	Визначають напрям розвитку на тривалий період	Мають основою стратегічні цілі	Практично незмінні
Місце в системі цілей	Формуються на основі цілей більш високих рівнів	Формуються на основі фундаментальних цілей	Забезпечують переклад стратегічних цілей у терміни прийняття рішень	Основа побудови дерева цілей організації
Характер	Кількісні	Переважно якісні	Переважно кількісні	Переважно якісні

Рис. 37 – Співвідношення цілей організації різних рівнів

Операційні цілі є ще більш конкретним, ніж тактичні, елементом системи цілей. Операційні цілі пов'язані з прийняттям конкретних рішень в певних функціональних областях діяльності організації.

Система цілей виконуючої організації повинна відповідати ряду вимог (рис. 38).

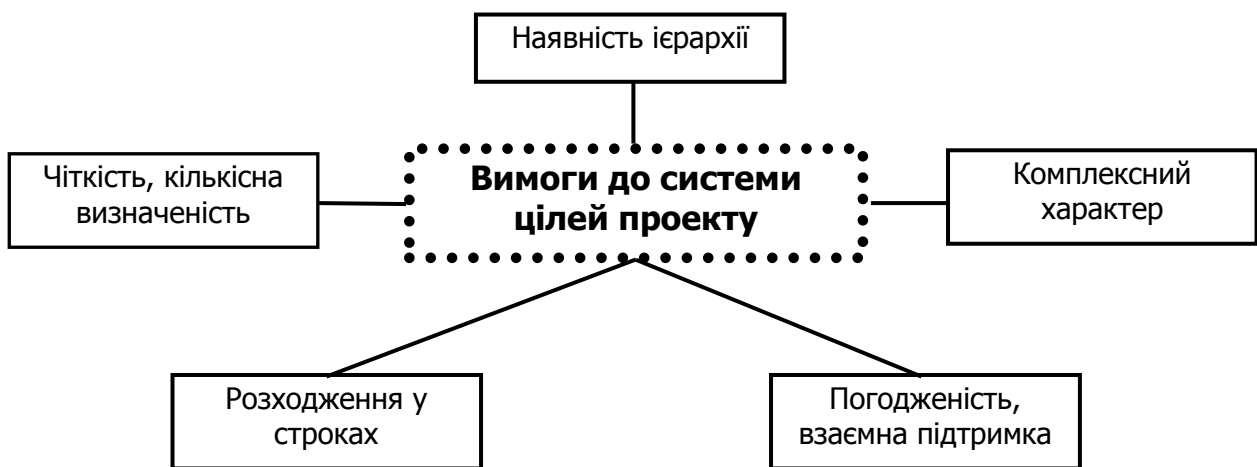


Рис. 38 – Основні вимоги до системи цілей виконуючої організації

4. Формулювання проблеми

Прагнення до ясного розуміння проблеми, що стоїть перед менеджером і повинна бути їм розв'язана, може часто вести до її неадекватної оцінки (рис. 39). Така неадекватність може проявлятися як у надмірному спрощенні або, навпроти, у надмірному ускладненні подання реальної проблеми.

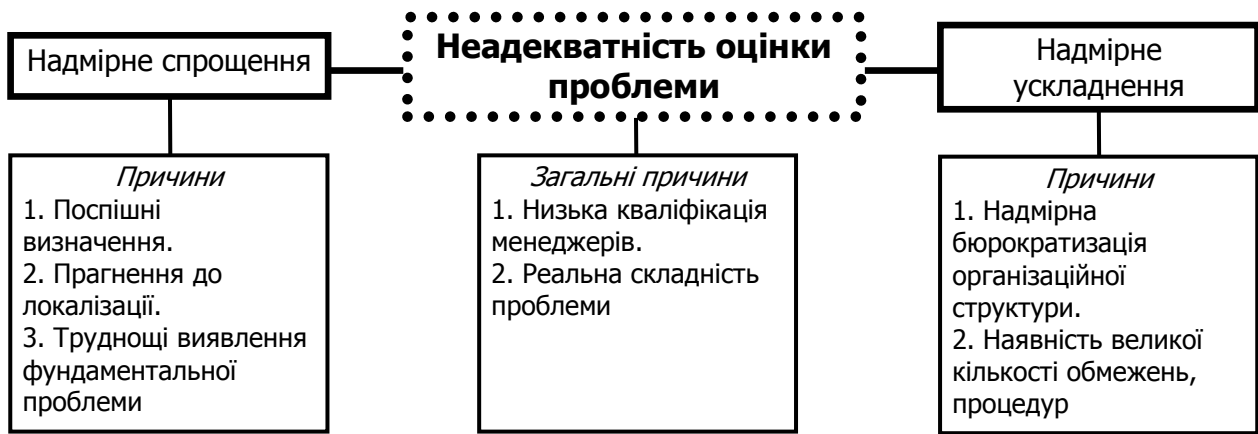


Рис. 39 – Форми прояву і причини неадекватності оцінки проблеми

При першому зіткненні з проблемою цілком природним є виникнення потреби пізнати і зрозуміти її, отримати контроль над ситуацією, зменшити її невизначеність. Через це виникає тенденція *локалізації* або *спрощення подання* ситуації через поспішні визначення.

Концентруючись на загальновизнаній потребі визначення проблеми яким і точним способом, можна випустити з уваги основну проблему. Аналізована проблема може бути лише формою прояву іншої фундаментальної проблеми. І саме на виявлення цієї фундаментальної проблеми і необхідно спрямовувати зусилля.

Інша небезпека – *ускладнене подання* проблеми. Причиною цього може бути низька кваліфікація задіяних у проекті менеджерів, наявність великої кількості регламентуючих обмежень.

Виявлення проблеми і її формулювання – це, за великим рахунком, творчий процес, що потребує від менеджера креативного і дослідницького мислення. Першорядне значення має здатність керівника висувати нові ідеї, гіпотези або добре організувати висунення ідей іншими членами команди проекту.

Не менш складно забезпечити процес відхилення безперспективних ідей. При цьому потрібно, з одного боку, сконцентруватися на вирішенні конкретної проблеми. З іншого боку, важливо не упустити істотних можливостей через надмірне обмеження, спрощення проблеми, яку треба вирішити.

Менеджерів, які не здатні підходити до визначення і формулювання проблем творчо, переслідують небезпека не розпізнати справжній характер деяких проблем та виявитися не здатними вчасно передбачати ймовірні наслідки.

У такій ситуації відповідальні за організацію прийняття рішення і дії з його реалізації стоять перед завданням:

- концентрації творчої діяльності на розпізнаванні й формулюванні проблем;
- посилення аналітичного характеру процесу визначення проблем і їхнього перекладу на організаційну мову, щоб рішення могли бути прийняті;
- визначення обсягу ресурсів, які доцільно направити на реалізацію рішення.

Основні елементи визначення проблеми наведені на рис. 40.

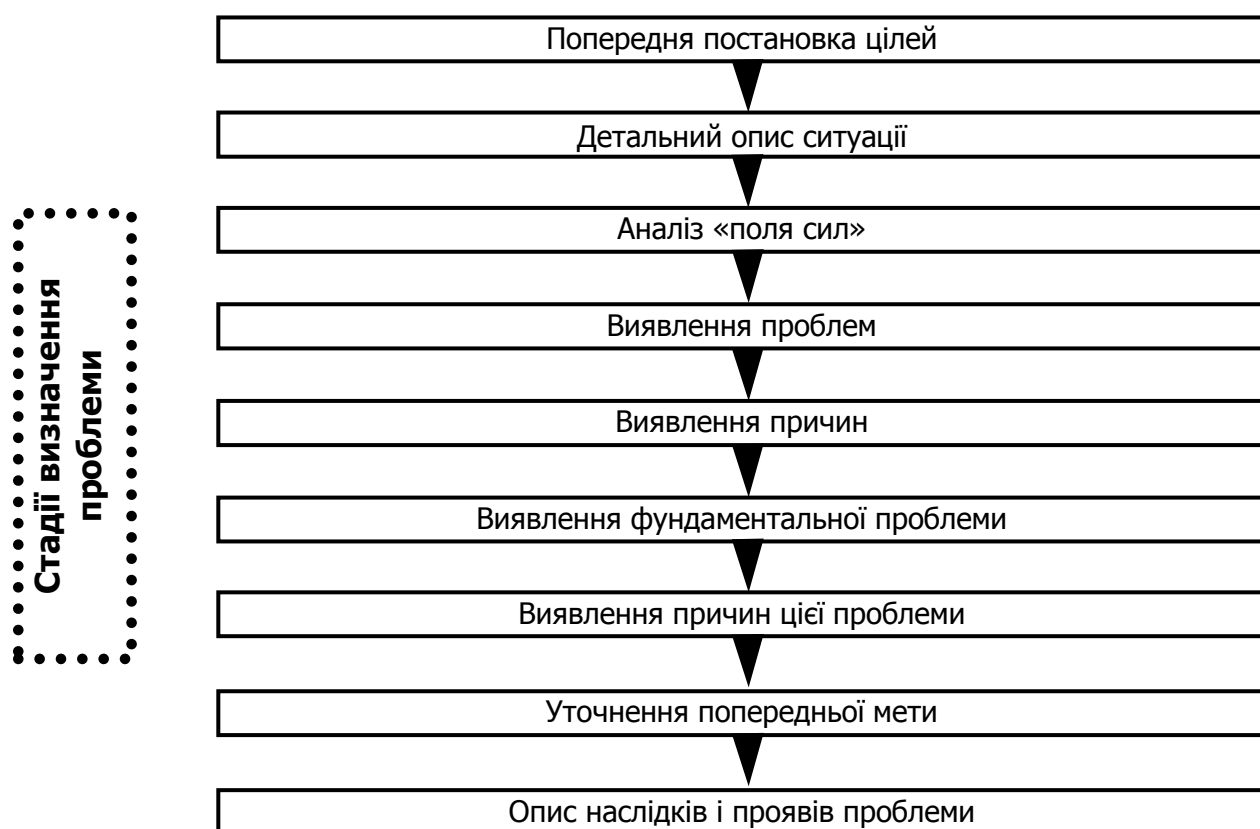


Рис. 40 – Основні елементи визначення проблеми

Основними стадіями розуміння контексту проблеми є збір даних і їхній аналіз, інтерпретація і формулювання варіанта визначення проблеми в аналізованому контексті. Коротко охарактеризуємо ці стадії.

Збір даних щодо прикладної області. Типологія даних може бути проведена за рядом ознак, зокрема:

- за ступенем спільності – загальна або детальна інформація,
- за ступенем вірогідності – «твердий факт» або думки, оцінки, суб'єктивні і навіть спірні. Ця інформація використовується для побудови картини проблеми.

Аналіз і інтерпретації даних для знаходження самої проблеми, її основної причини, проявів і наслідків. Простий аналіз може включати підрахунок частоти настання певної події в певні інтервали часу. Більш складний аналіз може зажадати, наприклад, створення певної моделі. Це може бути аналогова модель, що представляє дані іншим способом, наприклад, у вигляді графіка, або більш складна, з використанням спеціального математичного апарату.

Головна вимога до вибору методів аналізу даних – поліпшення розуміння ситуації і розв'язуваної проблеми.

В цілому розглянуті дві стадії розуміння контексту проблеми не завжди чітко розмежовані й повністю послідовні.

5. Методи збору даних

У наш час розроблено багато різних методів і технік збору даних, що використовуються як при визначенні проблеми, так і на інших стадіях розробки управлінських рішень (рис. 41).

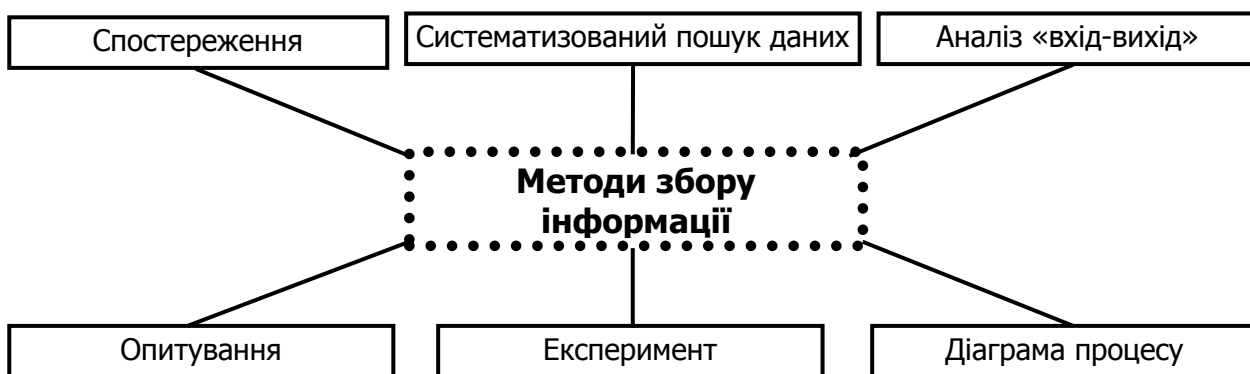


Рис. 41 – Методи збору даних

Найбільш часто використовують аналіз «вхід-вихід», діаграми процесу, систематизований пошук даних, карти даних. Але необхідно підкреслити, що

саме комплексне застосування різних методів дозволяє забезпечити єдність структурного, функціонального і інформаційного аспектів аналізу.

Аналіз «вхід-вихід»

Відповідно до системного підходу виконуюча організація як відкрита система може бути подана у вигляді системи «вхід-процес-вихід». Цей підхід може бути застосований як до організації в цілому, так і до окремих її підрозділів. Природно, що входи, процеси і виходи для конкретних організацій і навіть для окремих підрозділів певної організації можуть істотно розрізнятися.

Приклад діаграми «вхід-вихід» поданий на рис. 42.

Передумовою для розуміння будь-якого рішення є розуміння контексту операцій вхід-процес-вихід.

Основними елементами входів є:

- інформація, необхідна для процесу;
- матеріали і сировина, необхідні для процесу;
- люди, які беруть участь у процесі;
- устаткування, використовуване в процесі.

Виходи включають:

- матеріальні вироби і товари;
- поставлену інформацію;
- зміни в результаті виходу, наприклад, у результаті зробленої послуги.

Діаграми «вхід-вихід» забезпечують ефективне подання проблеми, але дають короткий огляд контексту проблеми, тому не здатні дати відповіді з багатьох питань.

Діаграми процесу

Більш детальний спосіб аналізу проблеми – побудова діаграми процесу. Її використання дає розуміння процесів, що відбуваються в організації. Діаграма дозволяє здійснити опис потоку інформації про результати діяльності, близьке оточення і безпосередньо про виробничий процес. Це, у свою чергу, вимагає від менеджерів ідентифікації кожної стадії аналізованого процесу.

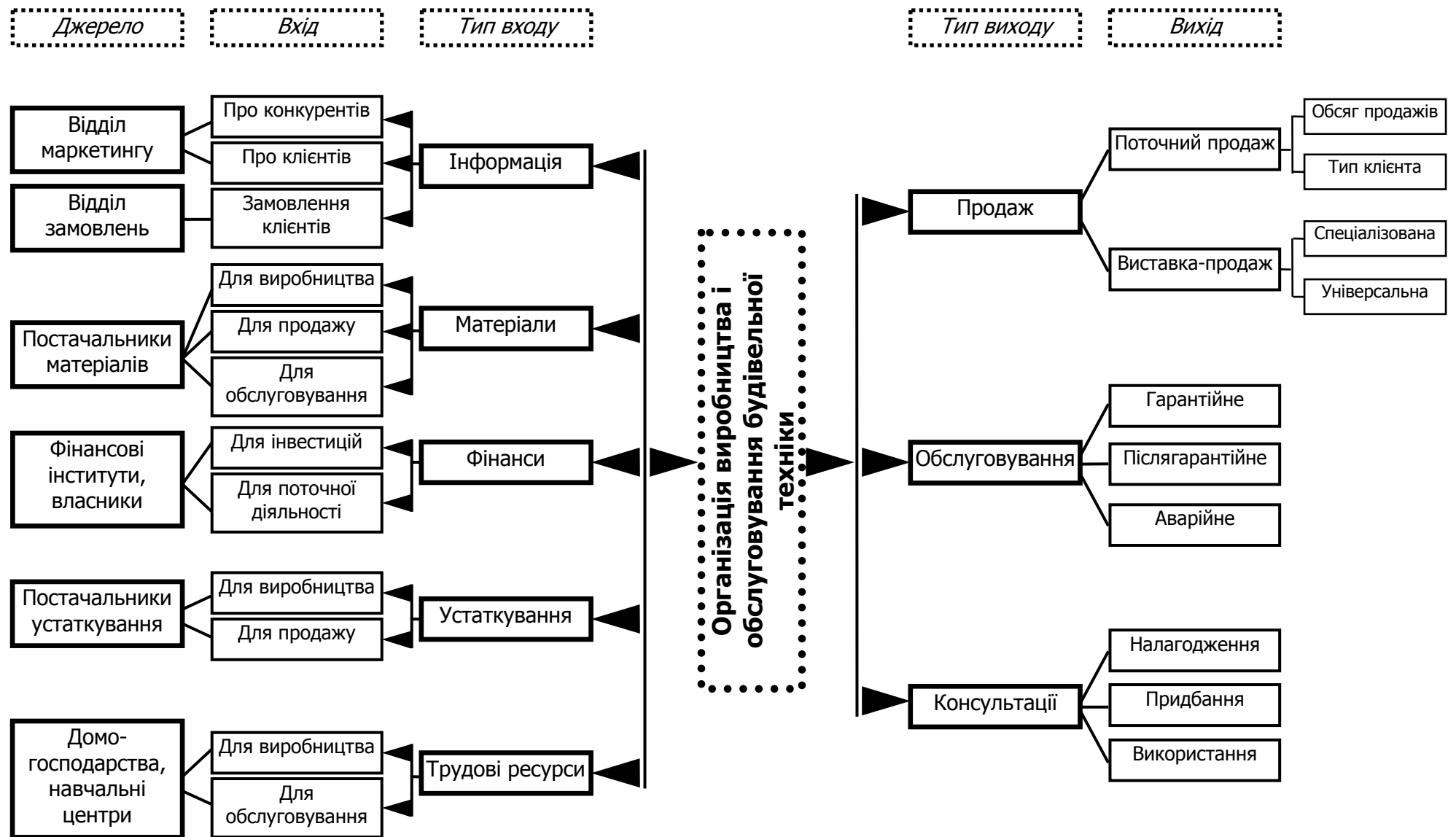


Рис. 42 – Діаграма «вхід–вихід»

Метою побудови діаграми процесу є облік всіх стадій процесу у вирішенні проблеми і знаходження логічної послідовності цих стадій (рис. 43).

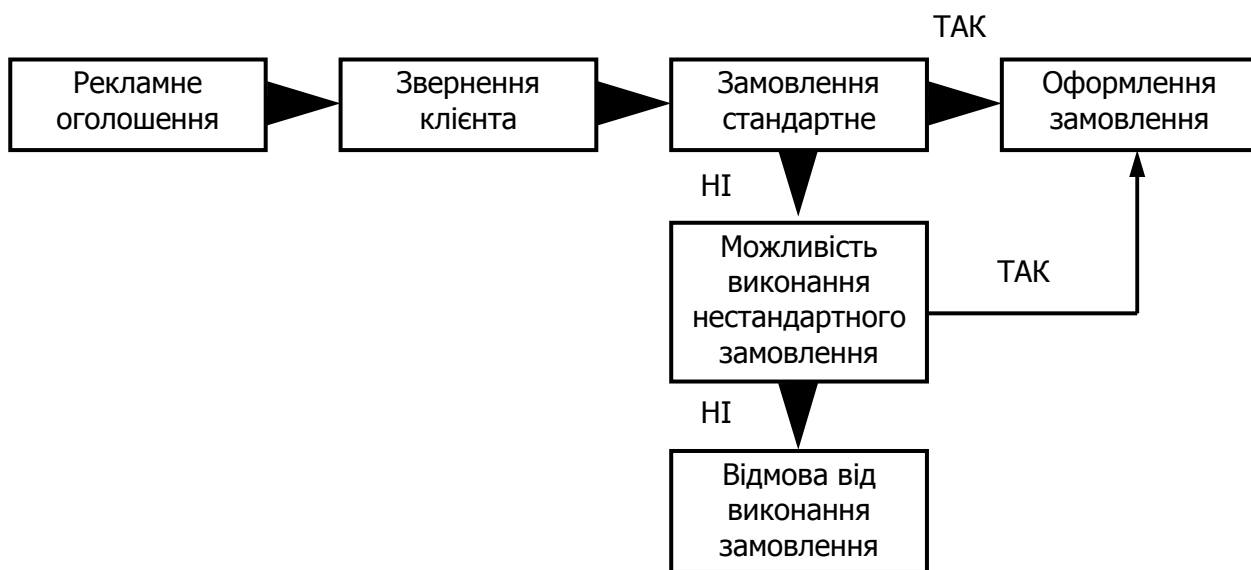


Рис. 43 – Діаграма процесу оформлення замовлення

Реєстрація стадій дозволяє швидко виявити слабко організовані процеси, роз'яснити проблему і внутрішні взаємозв'язки між її елементами. Ще більш важливим є виявлення «вузьких місць» або проблемних областей, де немає ефективних процедур для прийняття рішень у специфічних обставинах.

Систематизований пошук даних

Не рідко фаза розуміння контексту проблеми часто є перешкодою на шляху її ефективного вирішення. Саме на цьому етапі менеджери часто оминають ті аспекти проблеми, які на перший погляд здаються тривіальними, але ведуть до більш істотних фактів. Ціль процедури полягає у визначенні всіх істотних фактів, що відносяться до проблеми і оточуючої її позапроблемної області.

Фактичну інформацію збирають шляхом задавання систематизованої сукупності питань, що стосуються проблеми і її оточення, прикладної області. Одним з прикладів і каналів систематизованого пошуку даних є пошук необхідної інформації у всесвітній комп'ютерній мережі Інтернет.

Подальший пошук відповіді на запитання «чому?» сприяє виявленню причин, які висунуті в якості пояснення, чому все відбувається саме так. Звичайно, ці причини можуть пізніше оскаржуватися, але на цій стадії важливо просто виявити їх.

6. Аналіз інформації і методи інтерпретації

Для аналізу отриманої інформації застосовують різні методи, основні з яких наведені на рис. 44.



Рис. 44 – Методи аналізу інформації

Діаграма розсіювання

Побудова діаграми розсіювання – швидкий і простий метод установлення наявності зв'язку між двома масивами даних. Наприклад, даних про час виготовлення деталі і даних про її відповідність вимогам якості. Нанесення відповідних значень на графік, у якого одна ось (X) відповідає часу виготовлення деталі, а інша (Y) – частці бракованих деталей, допоможе виявити існування такого зв'язку між зазначеними масивами і його характер (рис. 45).

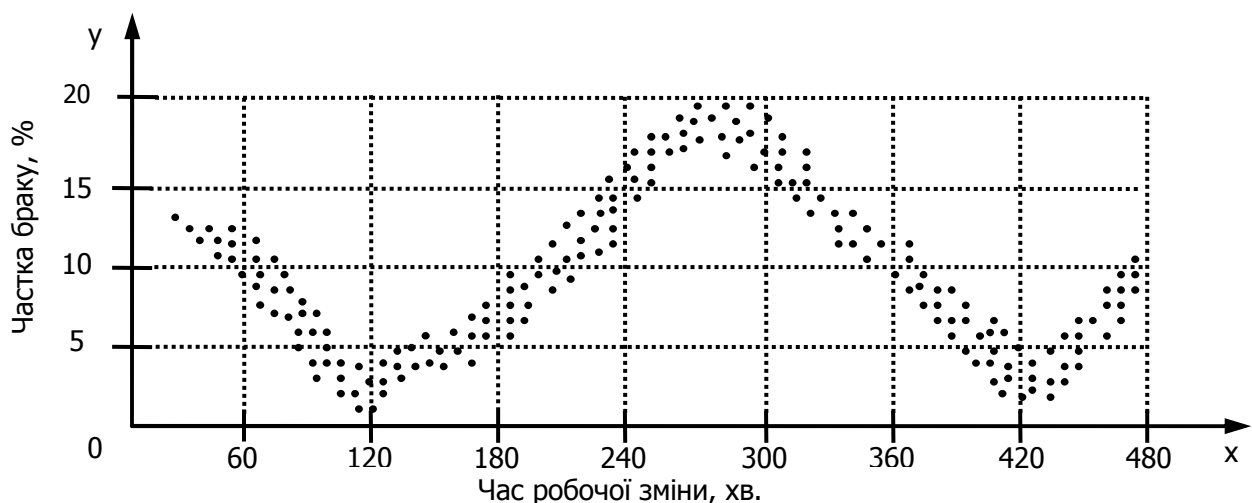


Рис. 45 – Діаграма розсіювання частки бракованих виробів залежно від часу їхнього виготовлення

Найбільша частка браку приходить на періоди на початку й в кінці робочої зміни, а також безпосередньо після перерви. Найбільш якісні деталі виготовляють в середині робочих інтервалів.

Діаграми розсіювання можуть використовуватися і для визначення сили, інтенсивності взаємозв'язків між наборами даних. Однак у такий спосіб можна визначити тільки співвідношення, але не обов'язково встановити причинно-наслідковий характер цих зв'язків. Якщо діаграма розсіювання показує існування дуже сильного зв'язку між наборами даних, то це може бути вагомим аргументом на користь існування причинно-наслідкового зв'язку, але не виключено, що це може бути і простим збігом.

Діаграма «причини-наслідки»

Графіки причинно-наслідкових зв'язків – особливо ефективний метод пошуку глибинних причин проблеми. Застосування даного методу включає знаходження відповідей на запитання: що, де, коли відбувалося, чому, і як колись? До отриманих відповідей додається вторинна інформація. Цей метод може також використовуватися для визначення області, де необхідна додаткова інформація. Діаграми «причини-наслідки», які також відомі як графіки «риб'яча кістка» або діаграми Ішикави, широко використовуються в програмах підвищення якості продукції.

Рис. 46 показує загальну форму діаграми «причини-наслідки» для аналізу проблеми браку при фарбуванні поверхні використовуваного організацією встаткування.

Процедура побудови діаграми «причини-наслідки» включає такі етапи:

- визначення проблеми;
- визначення головних елементів з можливих причин проблеми. Найбільш часто на цьому етапі виділяються шість елементів: машини, трудові ресурси, матеріали, методи і процедури, фінансові ресурси, інформація;
- систематичне виявлення фактів і групове обговорення для визначення можливих причин по цих елементах. Усе, що може впливати на результат, повинне розглядатися і записуватися як потенційна причина;

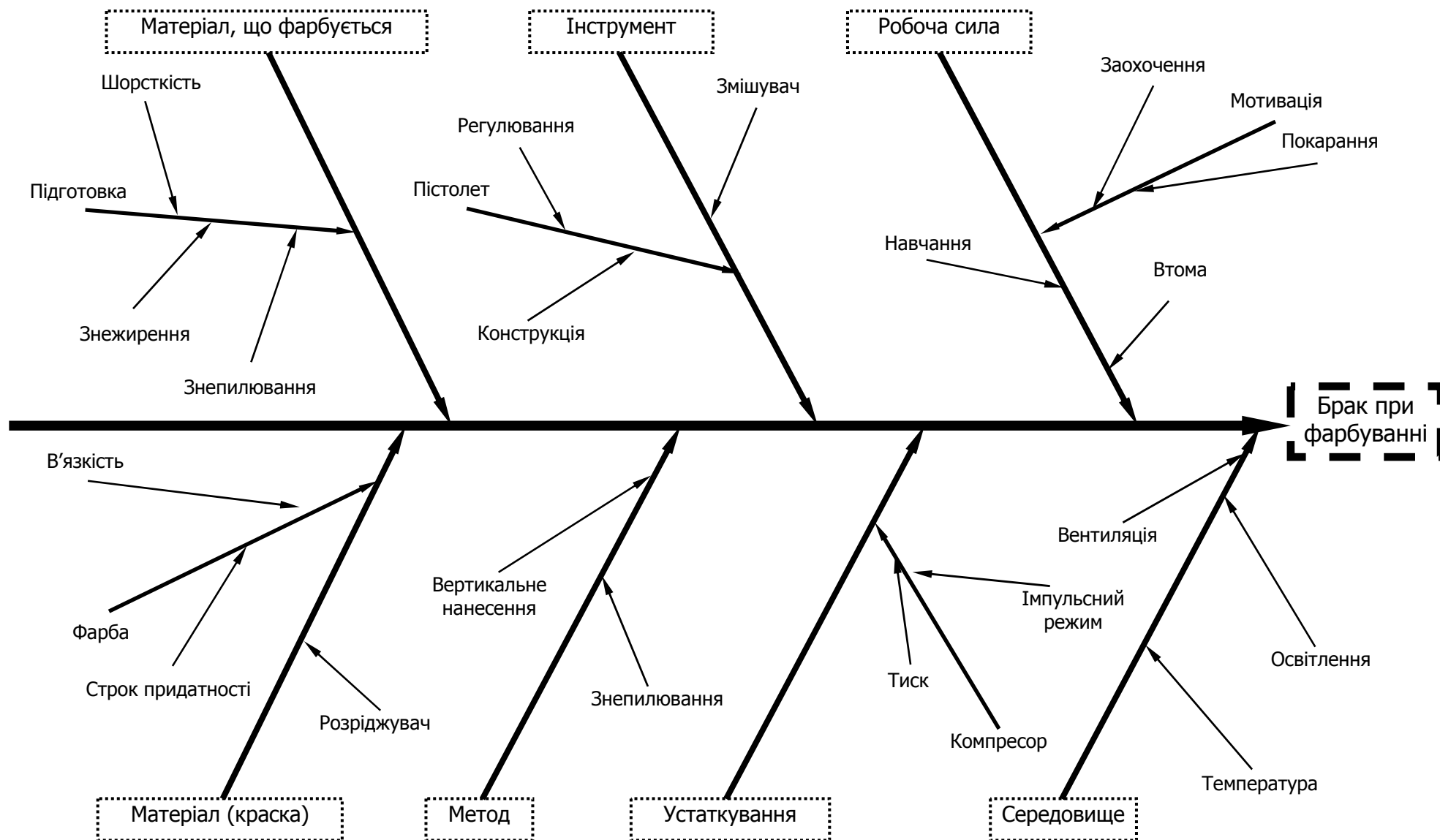


Рис. 46 – Приклад діаграми Ішикави (фарбування устаткування)

■ після запису на графіку всіх потенційних причин під кожним класом проводиться обговорення кожного зафіксованого пункту. На цій основі здійснюються угруповання, комбінування і роз'яснення причин.

При застосуванні діаграм «причини-наслідки» треба враховувати ряд моментів:

- для кожної проблеми слід використовувати окремі графіки. Це дозволяє уникнути плутанини результатів, що імовірно при об'єднанні різних проблем на одному графіку;

- графіки повинні бути доступні кожному учасникові робочої групи з прийняття рішення. Доцільно використовувати великі аркуші паперу з великими відстанями між пунктами;

- не слід перевантажувати діаграми. Можна будувати, якщо це необхідно, окремі графіки для кожного головного класу причин на основній діаграмі, наприклад, для середовища, устаткування;

- завжди треба бути готовим до того, що виникне потреба переробки вже побудованих діаграм, зміни набору основних елементів;

- при побудові діаграм не можна використовувати не визначені твердження типу «можливий недолік».

Графік Парето

На стадії аналізу і інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є відносно менш важливим.

Саме це завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, де прийняття рішень буде особливо корисним.

Аналіз за Парето заснований на явищі, що часто зустрічається, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Наприклад, основу доходу для будь-якої комерційної організації становлять надходження від небагатьох найбільш великих клієнтів. Це часто називають *правилом 80/20*: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин.

У табл. 1 наведені результати проведеного великою фірмою з продажу комп'ютерної техніки дослідження причин незапланованих повернень продукції від споживачів протягом попередніх дванадцяти місяців. Причини були класифіковані і представлені в порядку убутання значущості.

Таблиця 1 – Причини повернення продукції і їхня питома вага в загальній кількості повернень

Причина повернення	Число повернень з цієї причини	Питома вага причини (%)
1	2	3
Помилки в комплектації	65	32.5
Помилки в зборці	60	30.0
Помилки при регулюванні	20	10.0
Помилки при налаштуванні	18	9.0
Недоліки конструкції	12	6.0
Неправильна експлуатація	11	5.5
Неправильне транспортування	4	2.0
Низька кваліфікація користувача	4	2.0
Незадовільний сервіс	4	2.0
Невідповідність системі	2	1.0
Разом	200	100

На основі даних, наведених у таблиці, будуємо діаграму Парето (рис. 47).

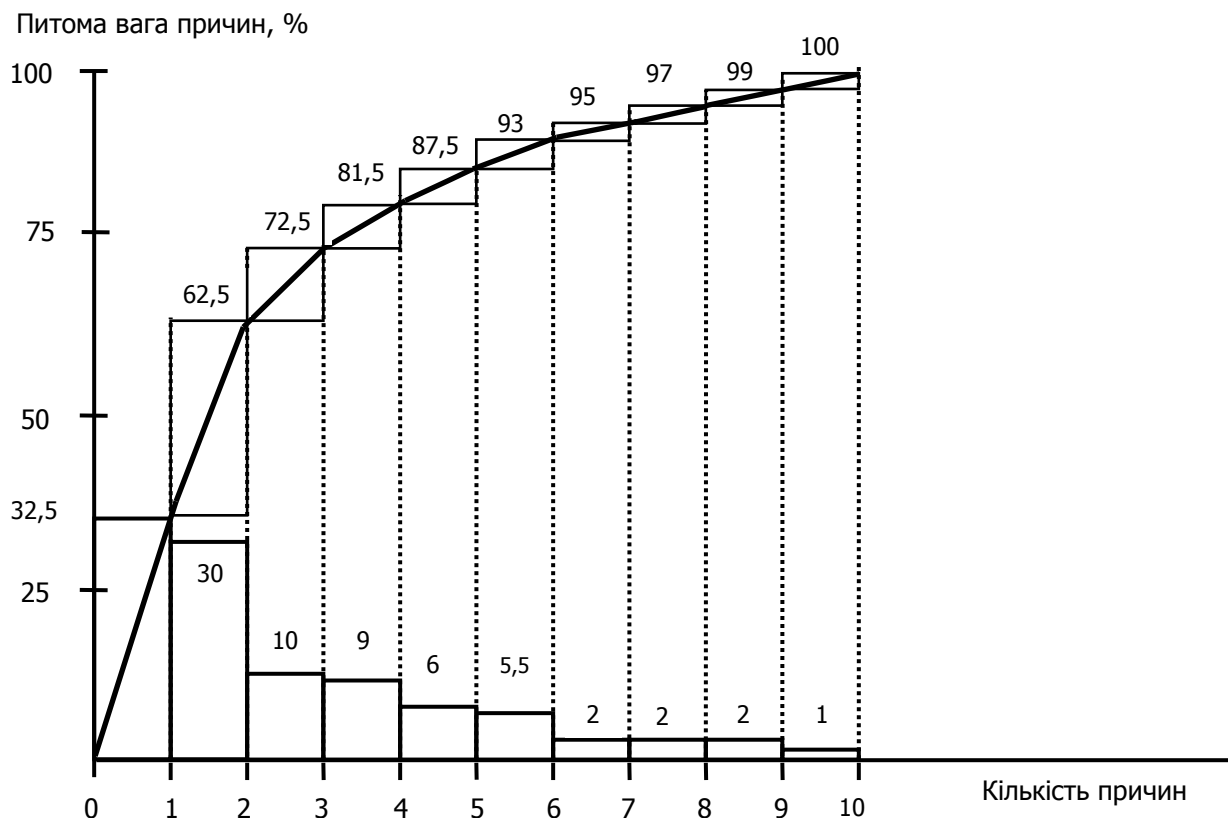


Рис. 47 – Діаграма Парето аналізу причин повернення продукції

Причина 1. Для ремонту устаткування використана неправильна запасна частина. Інформація, яку одержав інженер, була надійна, але він неправильно визначив характер поломки.

Причина 2. Для ремонту устаткування використана неправильна запасна частина, тому що була недостатня інформація, коли запит був прийнятий.

Причина 3. Для ремонту устаткування використана неправильна запасна частина, тому що відбулася поломка устаткування, не зареєстрована в наявних звітах.

Причина 4. Для ремонту устаткування використана неправильна запасна частина, тому що вона була неправильно видана інженерові зі складу.

Причина 5. Для ремонту устаткування потрібна запасна частина була відсутня.

Причина 6. Для ремонту устаткування використані не ті інструменти.

Інші причини.

Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах.

7. Організація діяльності з вироблення альтернатив

Якість прийнятого рішення значною мірою залежить від здатності менеджера виявити всі можливі альтернативи. Не можна вибрати конкретну альтернативу, якщо вона не була виявлена і розглянута.

Удосконалення здатності менеджера розширити можливий спектр альтернатив вирішення проблеми доступними способами підвищує ймовірність прийняття ефективного рішення. Уява, кругозір, здатність і готовність виявляти взаємозв'язки попередньо не зв'язаних об'єктів і результатів сприяють творчій поведінці. Така поведінка дозволить виробити більш широкий діапазон альтернатив рішення. Необхідно, використовуючи спеціальні методи («мозковий штурм» і т.д.), виявити максимальне число можливих варіантів вирішення проблеми. Це наблизить нас до мети процесу прийняття рішень.

Часто, насамперед при вирішенні відкритих завдань, виявлення повного переліку альтернатив практично неможливе. Знаходження гарного рішення зупиняє

пошук на першій альтернативі, що відповідає рівню домагань менеджера. За таких обставин в учасників підготовки рішення є слабкий стимул підходити до справи особливо творчо. Однак навіть пошук задовільного рішення вимагає від учасників підготовки рішення певних творчих зусиль. Тому важливим завданням керівників є стимулювання *творчого потенціалу* менеджерів у прийнятті рішень, насамперед у виробленні альтернатив. Творчий потенціал відіграє важливу роль і на інших етапах процесу прийняття рішення.

8. Творчий потенціал при виробленні альтернатив

Реалізація творчого потенціалу безпосередньо здійснюється у творчій поведінці.

Творчий підхід менеджеру особливо необхідний у прийнятті рішень, а всередині цього процесу – при формулюванні проблеми і виробленні діапазону альтернативних рішень для подальшого вибору.

Формулювання проблеми і здатність виробляти творчі рішення – ключові стадії в загальному процесі вирішення проблем.

Природа перешкод і самі перешкоди на шляху до творчого підходу в прийнятті рішень відображені на рис. 48.



Рис. 48 – Основні перешкоди для творчого підходу в прийнятті рішень

Структурні перешкоди виникають у значній мірі під впливом процесу бюрократизації, що неминуче супроводжує організаційний ріст.

Поведінкові перешкоди часто є результатом реакції людей на організаційні обставини.

Функціональні перешкоди пов'язані з виконанням менеджерами конкретних функцій.

Інформаційні перешкоди пов'язані з організацією інформаційних потоків.

Оскільки ролі менеджерів можуть бути згруповані за функціями, які вимагають творчості в різній мірі, деякі менеджери можуть почувати себе обмеженими в обсязі творчої діяльності через хибне уявлення про те, як вони конкретно або очолюваний ними відділ повинні працювати. Менеджери у виробничих і фінансових відділах, наприклад, можуть бачити у своїй роботі мало можливостей (або взагалі відсутність можливостей) для творчої діяльності. Менеджери в маркетинговому або проектному відділах можуть розглядати можливості використання свого творчого потенціалу в роботі як основний мотивуючий чинник.

Індивідуальний і організаційний творчий потенціал

Основу *організаційного творчого потенціалу* становлять творчі особистості. Ясно, що якщо в організації вони відсутні, то така організація не має і організаційного творчого потенціалу.

Загалом можна стверджувати, що:

- творчий потенціал є характеристикою всіх індивідів;
- деякі особистості більш творчо налаштовані і талановиті, ніж інші;
- тільки незначне число членів організації здатне постійно виробляти оригінальні, суспільно значимі ідеї;
- аналіз якостей і характеристик творчо результативних менеджерів дозволяє активізувати і заохотити творче відношення до роботи в інших членів проектної команди та персоналу.

Характеристики творчого потенціалу менеджера представлені на рис. 49.

Незадоволеність існуючою ситуацією. Творчо налаштовані люди часто не задоволені поточним станом справ. Їхня місія – творити і створювати щось нове, тому нерідко вони керуються засадами «змінимо світ на краще» і «рух – це життя». Невідоме і новий досвід розглядаються скоріше як привабливі можливості, ніж як небажані і ризикові чинники.

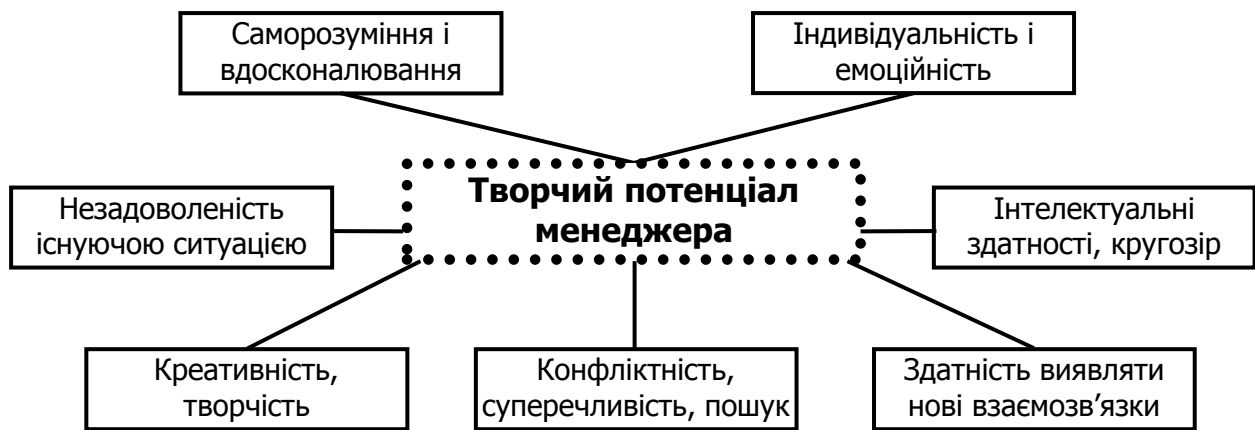


Рис. 49 – Основні елементи творчого потенціалу менеджера

Інтелектуальні здатності, кругозір. Особистості з активною творчою позицією звичайно більш успішні у вирішенні завдань, що вимагають концептуальної гнучкості й новизни. Відносно високі рівні загального інтелекту тісно пов'язані з творчим потенціалом.

Конфліктність, суперечливість, пошук. Творча особистість безупинно перебуває в стані конфлікту, в боротьбі протилежностей, у стані постійного пошуку, оскільки саме цими складовими характеризується творчість як процес і результат.

Саморозуміння і самовдосконалення. Творчі особистості більш повно розуміють самих себе, свої позитивні й негативні персональні характеристики, виконувані ролі. Вони здатні обернути те, що іншим людям здавалося слабкостями, у силу, недоліки – в переваги.

Креативність. Висування нових ідей для творчих особистостей є їх природною і досить значущою потребою. Найбільш істотним чинником задоволення цієї потреби є створення умов для творчості й ефективне використання результатів.

У команді проекту повинна розвиватися і заохочуватися творча поведінка менеджерів. Цей аспект в управлінні був розглянутий Д. Мак-Грегором. Він назвав «теорією Х» традиційне уявлення про поведінку підлеглих і відповідний підхід у діяльності керівника.

Звичайно працівники прагнуть ухилитися від роботи, неохоче приймають відповідальність, неініціативні, з браком амбіцій, егоцентричні й пручаються змінам.

У цих умовах завдання менеджерів полягає в посиленні контролю і покарань таких працівників, забезпеченні детальної регламентації діяльності підлеглих.

Д. Мак-Грегор вважає це уявлення і традиційні підходи менеджменту помилковими. Він доводить, що поведінка службовців і менеджерів, які підтримують теорію Х, представляє вивчену реакцію на організаційні обставини і сили, на систему, що мінімізує, а не максимізує людський потенціал.

Управління повинне прийняти стиль, заснований на більш точному уявленні про людський потенціал. Д. Мак-Грегор назвав його «теорією Y». Відповідно до цієї теорії:

- витрата фізичних і розумових зусиль у роботі так само природна для людини, як гра або відпочинок;
- зовнішній контроль і погроза покарання – не єдині інструменти мотивації зусиль виконавців для досягнення цілей команди. При ефективному делегуванні повноважень виконавці здійснюють самоврядування і самоконтроль у досягненні цілей і виконанні робіт, які їм доручені;
- участь у постановці цілей і визначенні способів їхнього досягнення є інструментом задоволення потреб вищих рівнів – досягнення, визнання, самореалізації (відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу);
- більшість людей вчиться при відповідних умовах не тільки приймати, але фактично шукати відповідальність;
- звичайні люди, а не тільки видатні особистості, мають здатність проявляти відносно високий ступінь уяви, винахідливості й творчого потенціалу у вирішенні організаційних проблем;
- в умовах сучасного життя інтелектуальний потенціал середньої людини використовується тільки частково.

9. Методи активізації вироблення альтернатив

У наш час розроблено безліч операційних методів, що дозволяють менеджерам максимально використати їхні творчі можливості в різних аспектах вирішення проблем і прийняття рішень. Ці методи застосовуються для усунення

або зменшення перешкод творчим діям. Так само, як і наявність певної мети у вирішенні конкретних проблем, їхнє використання повинне сприяти формуванню клімату, сприятливого для реалізації творчого потенціалу в процесі прийняття рішень.

Для забезпечення творчого характеру діяльності з висування альтернатив необхідне створення комплексу умов (рис. 50).

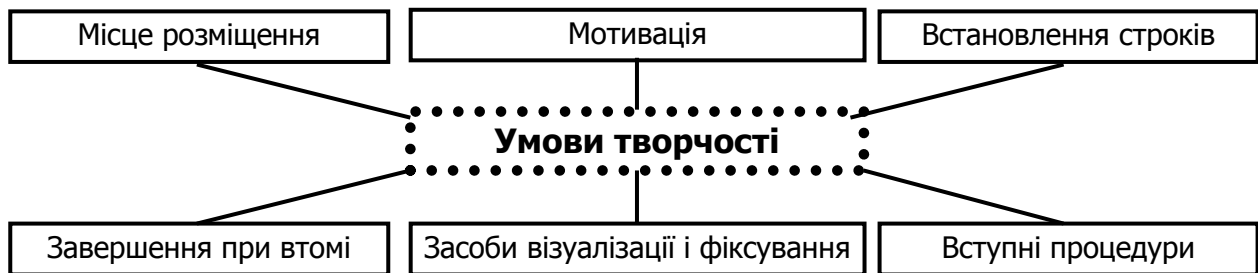


Рис. 50 – Умови для ефективної творчості при висуванні альтернатив

Установлення строків виконання завдання. Тривалість виконання певного завдання міняється від ситуації до ситуації. Однак завжди необхідно встановлювати реальні строки, обмежуючи доступний час для виконання завдань.

Місце розміщення. Команда, яка працює над вирішенням проблеми не повинна відволікатися і переривати діяльність із зовнішніх причин. Необхідно забезпечити повне зосередження на розв’язуванні проблеми.

Засоби візуалізації і фіксування висунутих ідей. Якщо ідеї не зареєстровані, то вони загублені. Короткострокова пам’ять – пам’ять окремого індивіда – обмежена за обсягом. Вона здатна втримувати і оперувати обмеженим числом фактів, процедур. Тому важливе використання зовнішніх пристосувань для фіксації і збереження великої кількості ідей. Зовнішня реєстрація також дозволяє ідеям поширюватися. При цьому збільшуються шанси створення гарної ідеї або поліпшення висунутої раніше.

Виконання завдань, що дозволяють знизити психологічну напруженість у команді. Спочатку в членів команди можливі різні психологічні настрої з приводу майбутньої роботи. Щоб психологічно підготувати команду до роботи, зняти

можливу напруженість, дискомфорт, корисно використати групові види логічних ігор, фізичних вправ і т.д.

Завершення роботи, коли творча енергія зникає. Творчі методи тільки тоді працюють добре, коли менеджери, що їх використовують, творчо розкриті.

Описувані далі методи насамперед призначені для подолання або зниження перешкод на шляху творчої поведінки членів команди. Вони можуть стимулювати індивідуальний ентузіазм, але не можуть замінити його. Коли енергія знизилася, слід перейти до наступної фази або закінчити роботу.

Загальними правилами застосування методів, що використовують творчий потенціал, є:

- відокремлення суджень і оцінки від вироблення ідей. «Гарним способом» припинення потоку ідей є критична оцінка певних ідей у процесі їхнього висунання. Результатом цього буде скорочення числа пропонованих ідей через негативний зворотний зв'язок у формі їхнього критичного аналізу;

- розгляд всіх висунутих ідей. Інший «надійний спосіб» скорочення потоку ідей – відмова розглядати і оцінювати деякі з висунутих ідей. Всі висунуті ідеї, навіть очевидно нездійсненні, повинні розглядатися рівною мірою і оцінюватися за єдиними критеріями. Тому більшість методів включає як істотний момент певний спосіб реєстрації всіх ідей.

В цілому всі методи творчого потенціалу опираються на два основних підходи:

- повний і систематичний аналіз проблеми;
- заохочення вільного потоку думок і поєднання раніше не зв'язаних ідей.

Аналітичні методи

Складання списку властивостей. На початку застосування методу потрібно визначити і вибрати головні ознаки проблеми, об'єкта для розгляду. Для матеріального виробу це можуть бути такі показники, як розмір, вага, форма, вартість, ціна. Кожна з цих ознак, у свою чергу, змінюється максимально можливим числом способів. Кожна зміна і комбінація змінених ознак створюють потенційно новий виріб або ідею.

На рис. 51 подано основні етапи використання методу складання списку властивостей.



Рис. 51 – Основні етапи використання методу складання списку властивостей

Коли всі можливі комбінації будуть внесені в список, вони потім можуть бути піддані оцінці й обговоренню за будь-якими заздалегідь обраними критеріями.

Суть цього методу полягає в тому, що при аналізі проблемних ситуацій в цілому менеджер прагне працювати на високому рівні узагальнення. Поділ проблем на їх складові, аналіз конкретних характеристик дозволяє уникати стереотипних обмежень і повторно комбінувати ідеї в більш реалістичні й повні картини.

Методи, що сприяють творчому мисленню

Метод аналогії. Щоб дослідити ситуацію і одержати нове її розуміння, корисно розглянути аналогічні обставини або ситуації.

На практиці можлива безліч аналогій (рис. 52).



Рис. 52 – Типи аналогій

Персональна аналогія. Менеджер намагається виявити подібність аналізованої ситуації та інших ситуацій, що вже мали місце в його особистій практиці.

Пряма аналогія потребує порівняння з подібними ситуаціями, де з більшою ймовірністю може бути виявлена пряма подібність, ніж може бути помічена в безпосередній проблемі.

Значеннєва аналогія припускає пошук і надання характеристикам проблеми своїх значеннєвих значень. Спроба описати проблему в термінах нових характеристик може дати нове її розуміння.

Проектована аналогія передбачає умоглядне вирішення проблеми з наступною розробкою «робочої моделі» цього рішення.

Групові методи

Команда проекту як група менеджерів при правильній організації її діяльності є найбільш ефективною формою вирішення всякого роду творчих завдань.

У наш час розроблено багато групових методів активізації вироблення альтернатив (рис. 53).

«**Мозковий штурм**». Цей метод з усіх групових методів використання творчого потенціалу відомий найбільше.

На перший погляд, «мозковий штурм» застосовується для вирішення дуже широкого діапазону проблем, однак він особливо корисний у діагностиці ситуацій і висуванні альтернатив. Цей метод менш ефективний у ситуаціях, де команди неоднорідні, складаються з експертів у різних областях.

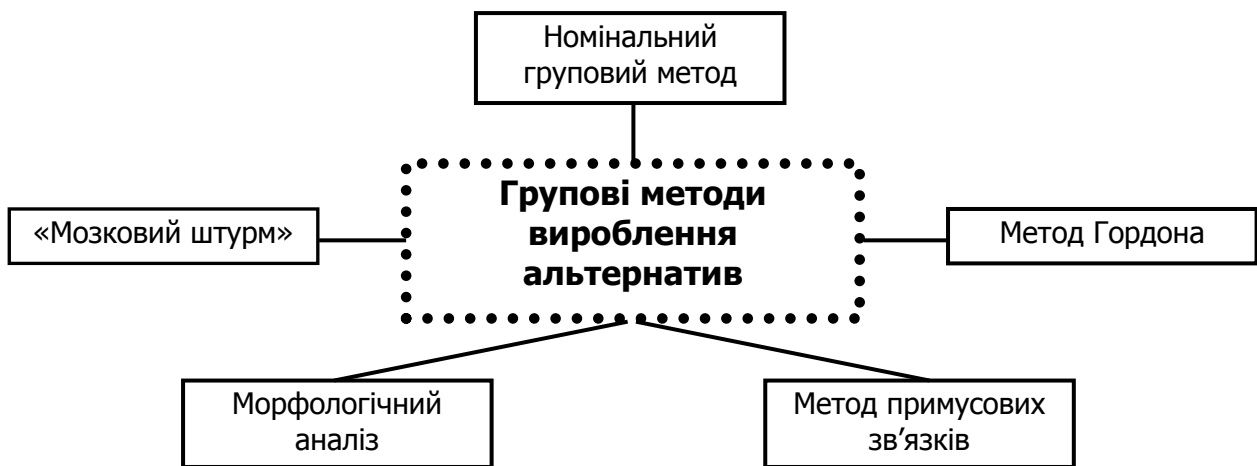


Рис. 53 – Групові методи активізації вироблення альтернатив

Основні етапи застосування методу «мозкового штурму»:

- для роботи формується мала група, бажано не більше восьми чоловік;
- для координації діяльності групи вибирається голова. Завдання секретаря полягає в тому, щоб всі висунуті ідеї були зареєстровані;
- всі учасники ознайомлюються з ситуацією;
- керівник групи дає короткий коментар і повідомляє мету роботи;
- у результаті індивідуальної роботи учасники висувають максимальне число ідей в обмежений час (звичайно півгодини);
- заохочується використання (не копіювання) ідей інших учасників;
- обговорення або критика висунутих ідей не допускаються. Це правило особливо важливо в ситуаціях «мозкового штурму», де легко показати несхвалення усними або невербальними засобами;
- після завершення стадії висування альтернатив відбувається їхнє обговорення і оцінка. При цьому можливо висування нових ідей, які можуть являти собою комбінації, узагальнення раніше висунутих ідей або абсолютно нових.

Ключовою фазою в методі «мозкового штурму» є письмова фіксація індивідуально висунутих ідей, оскільки секретар лише реєструє факт висування без змістового і докладного опису. Тут кожний учасник окремо записує свої ідеї на папері замість їхнього внесення в загальний список.

У розпорядженні групи перебуває додатковий список, що містить кілька ідей, запропонованих керівником до початку засідання. Якщо в якогось з учасників закінчуються ідеї, він обмінює свій список на загальний і продовжує записувати ідеї в новому списку. Таким чином, члени групи будуть стимулюватися ідеями, які вони здобувають із загального списку. Це дозволить концентруватися на висуванні ідей і не відволікатися на бесіди, а також послабить вплив одних членів групи на інших.

Метод Гордона має багато спільного з «мозковим штурмом» і узагальнює його. Під час використання цього метода застосовують майже ті ж правила. Однак тільки лідер групи до обговорення знає точний характер проблеми, що перешкоджає команді досягти рішення занадто рано.

Потенційна небезпека при застосуванні «мозкового штурму» полягає в тому, що учасник може прийти до думки і повірити, що ідея, яка ним висунута, є ідеальним вирішенням проблеми і припинити подальше висування ідей. Цього не відбувається в тому разі, якщо тільки лідер знає справжній характер проблеми. Лідер починає із загального обговорення широкого контексту проблеми. Далі він конкретизує проблему. Ясно, що успіх цього методу багато в чому залежить від особистих якостей лідера.

Номінальний груповий метод. Цей метод був розвинений при спробі перебороти деяку упередженість, що є результатом соціально-психологічних процесів у межах груп «мозкового штурму». Він відрізняється від інших групових методів тим, що стадія оцінки індивідуально висунутих ідей регламентована більш детально. Номінальний груповий метод включає такі основні стадії:

- учасники створюють незалежні списки ідей;
- кожний учасник описує одну із своїх ідей всій групі;
- як тільки всі ідеї вносяться в список, вони обговорюються і оцінюються групою;
- для досягнення кінцевого рішення учасники голосують окремо за кожную з висунутих ідей.

Метод примусових зв'язків. Цей метод заснований на встановленні взаємин між не зв'язаними, на перший погляд, об'єктами або ідеями. Цей метод заснований на зв'язку ідей, але ступінь свободи обмежений розглянутими об'єктами, які звичайно вибираються довільно.

Часто учасники обговорення звертаються в ті області, які вони ніколи раніше не розглядали.

Метод примусових зв'язків є особливо корисним у ситуаціях, де шукаються нові застосування існуючих виробів або послуг. Один об'єкт існує, інший вибирається довільно або зі списку. Учасників потім просять знайти всі можливі зв'язки встановленого об'єкта з об'єктом, обраним довільно. «Примус» виникнення таких взаємозв'язків може вести до багатьох нових і оригінальних ідей. Наприклад, є велика кількість заготівель для виготовлення виробів, які в цей час зняті з виробництва. Необхідно виявити максимальне число варіантів ефективного використання таких заготівель.

Морфологічний аналіз – це систематичне виведення всіх можливих рішень із структури поставленої проблеми. Морфологія – дослідження форми або структури об'єкта. Метод був розроблений швейцарським астрономом Ф. Цвіккі.

Основні етапи застосування морфологічного аналізу:

- точне формулювання розв'язуваної проблеми;
- точне визначення класу досліджуваних властивостей і виявлення основних параметрів, від яких залежить вирішення проблеми. Вивчення зазначених параметрів;
- виявлення і вивчення всіх незалежних властивостей, якими володіє кожний з параметрів. Одержання матриці, що має n-рядків по одному рядку для кожного параметра. Число елементів у m-рядку визначається числом властивостей відповідного параметра;
- якщо в кожному рядку матриці виділити по одному елементу і їх з'єднати, то одержані ланцюжки – варіанти рішення проблеми;
- система матриць утворить морфологічний ящик;

- важливою вимогою застосування даного методу є те, що тільки після побудови всіх можливих ланцюжків припустима оцінка окремого рішення;
- заключний крок – вибір найбільш бажаних рішень.

«Мозковий штурм» та інші методи призначені насамперед для використання в малих групах. Очевидна перевага цих методів полягає в тому, що учасники в процесі роботи розвивають і користуються ідеями колег.

Надійність методів. Існує значна небезпека того, що менеджери можуть бачити у використанні розглянутих методів «відповідь» на проблему відсутності творчої поведінки. Менеджери можуть обмежитися тільки цим інструментальним рівнем без розуміння суті проблеми. Небезпеки такого підходу очевидні. Менеджери можуть звести проблему нарощування і ефективного використання творчого потенціалу тільки до застосування конкретного методу або інструмента. Це набагато простіше, ніж визнання потреби бути творчими завжди. Методи швидко стануть частиною сталої практики, яку скоріше терплять, ніж від якої отримують задоволення. При цьому їхня ефективність знижується.

Методи активізації творчого потенціалу, включаючи розглянуті вище, повинні використовуватися із застосуванням систем контролю і винагороди. Ці системи сприяють виробленню ідей, особливо в сполученні зі стилем управління, де нововведення і творчий потенціал очікуються і заохочуються. У таких умовах методи будуть використовуватися ефективно і вибірково, стануть надійним засобом для задоволення творчих потреб.

Мотивація. Визначення і формулювання проблем, особливо вироблення діапазону альтернативних рішень вимагають творчого підходу. Такий підхід повинен бути погоджений з більш аналітичними процесами обґрунтування цілей і оцінки. Для мотивації діяльності з вироблення альтернатив доцільно послабити вплив чинників, що обмежують творчу діяльність. Для цього необхідно уникати:

- надмірного наголосу на продуктивність за рахунок ефективності діяльності;
- поділу ролей на творчі й нетворчі;
- нетворчих керівників, які мають низькі очікування від підлеглих.

Ще більш важливо заохочувати розвиток творчої поведінки, застосовуючи прихильний стиль керівництва і розвиваючи винагороду і системи контролю, які:

- зв'язують винагороду з виконанням завдання;
- установлюють високі стандарти продуктивності;
- винагороджують спільні дії;
- заохочують адаптацію і професійне самовдосконалення.

10. Чинники оцінки альтернатив

ОЦІНКА включає розуміння, опис і аналіз наслідків вибору конкретної альтернативи для визначення її цінності або вартості.

Перед оцінкою повинні бути:

- визначені цілі і реальні критерії їхнього досягнення;
- досягнуто прийнятний рівень розуміння проблем і контексту рішень для всіх членів команди з розробки і прийняття рішення;
- ідентифіковано альтернативи, з яких буде зроблений вибір.

Характер рішення визначається рядом чинників (рис. 54).

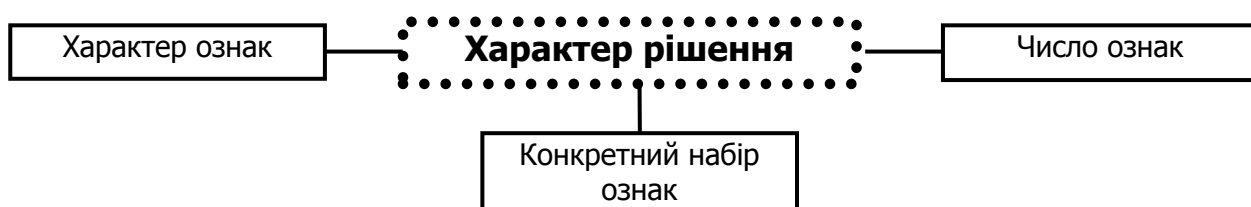


Рис. 54 – Чинники, що впливають на характер рішення

Як правило, завжди є кілька ознак рішення. Існує порівняно небагато реальних рішень, які можуть бути оцінені за допомогою єдиної ознаки. Не існує «універсального» списку ознак оцінки.

Можна говорити про систему ознак, що включають дві підсистеми загальних і специфічних ознак (рис. 55).

Специфічні ознаки визначаються конкретними особливостями розв'язуваного завдання. Наприклад, при оцінці якості продукції використовуються такі показники, як безвідмовність, ремонтпридатність, довговічність, надійність. При прийомі

на роботу необхідно оцінити загальну і професійну підготовку працівника, досвід роботи, творчий потенціал.

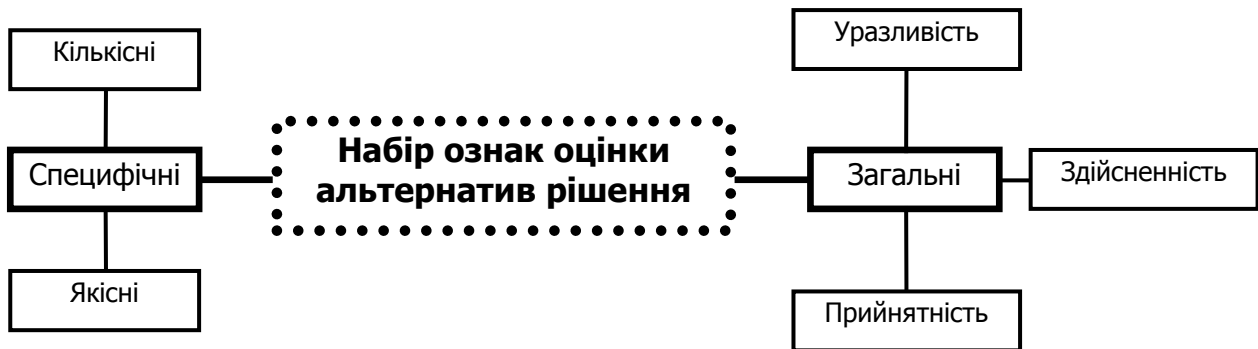


Рис. 55 – Ознаки оцінки альтернатив рішення

Загальними ознаками при оцінці альтернативи є її здійсненність, прийнятність і уразливість (рис. 56).

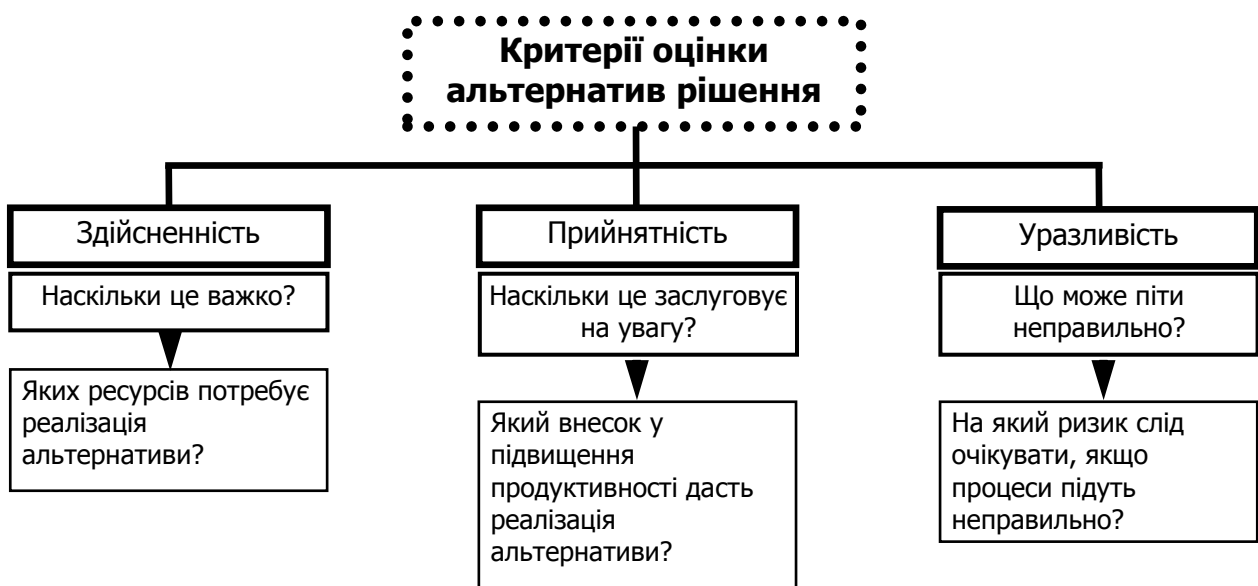


Рис. 56 – Оцінка альтернатив рішення

Здійсненність альтернативи – ступінь складності її реалізації, який оцінюється необхідними витратами часу, зусиль, ресурсів.

Прийнятність альтернативи визначає міру просування до цілей при виборі певної альтернативи. Це, наприклад, дохід, який можна одержати при виборі цієї альтернативи.

Уразливість альтернативи вказує міру ризику, яка приймається, вибираючи певну альтернативу.

11. Оцінка здійсненності альтернатив

Реалізація будь-якої альтернативи пов'язана з використанням ресурсів виконуючої організації (рис. 57). При цьому можна виділити альтернативи, які вимагають і які вивільняють ресурси. Наприклад, альтернатива відмови від дій звільняє ресурси, які використовувалися б в інших альтернативах. Така альтернатива з погляду ресурсів завжди здійсненна.

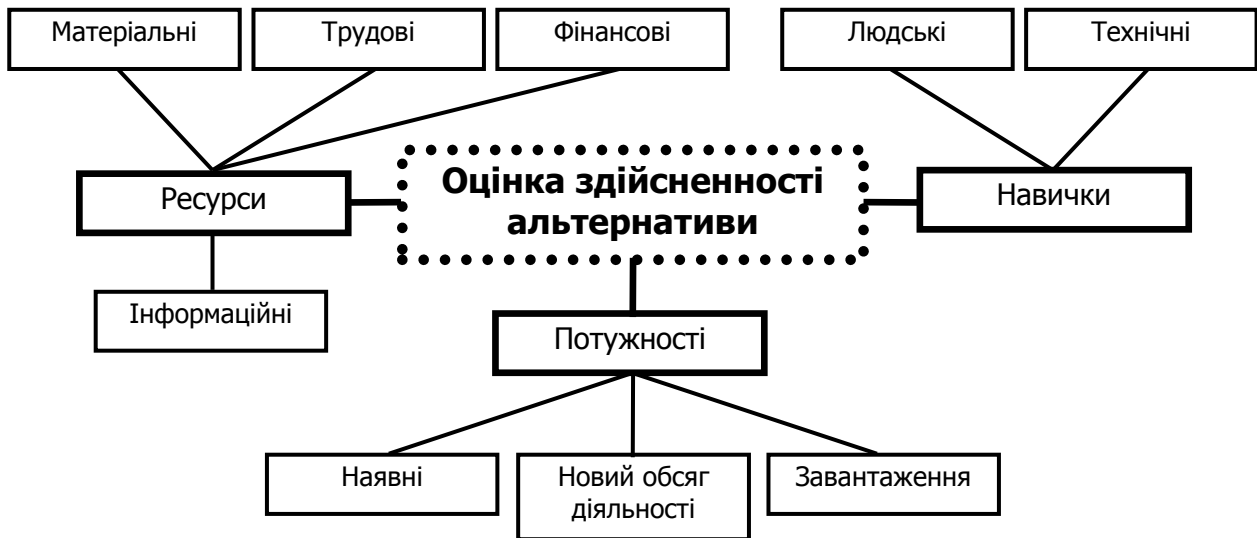


Рис. 57 – Оцінка здійсненності альтернативи

Якщо для здійснення альтернативи необхідно ресурсів більше, ніж є в наявності або може бути отримано, то дана альтернатива є нездійсненною.

ОЦІНКА ЗДІЙСНЕННОСТІ АЛЬТЕРНАТИВИ означає з'ясування відповідності обсягу і асортиментів необхідних ресурсів доступним ресурсам або тим, які можуть бути отримані. Наприклад, при оцінці величини виробничої потужності протягом періоду реалізації альтернативи аналізується відповідність наявної виробничої потужності сукупному обсягу діяльності, включаючи раніше встановлені завдання і новий обсяг роботи з реалізації оцінюваної альтернативи.

Оцінка необхідних навичок виконавців

Для успішної реалізації кожної альтернативи виконуюча організація повинна мати різні навички. Якщо для реалізації альтернативи потрібні дії, схожі зі звичайною діяльністю організації, то, імовірно, необхідні навички вже є. Якщо реалізація

альтернативи утягує виконуючу організацію в зовсім нову сферу діяльності, слід визначити необхідні навички і оцінити їхню відповідність наявним.

Як приклад розглянемо невелике проектне бюро. Дотепер воно спеціалізувалося у проектуванні локальних систем теплопостачання житлових будинків, у тому числі за контрактами з мерією. До бюро звертається мерія з пропозицією контракту на велику систему теплопостачання для промислових підприємств і житла. Контракт включає розробку техніко-економічного обґрунтування і проекту комплексу, а також управління його будівництвом. Пропонована робота з обсягу набагато більше тієї, яку бюро коли-небудь виконувало. Це потребує наймання великої кількості інженерів і проектувальників, а також уперше залучення цих фахівців в управління реалізацією проекту.

Перше питання, що стоїть перед бюро: чи є достатній досвід, щоб упоратися з цим видом роботи? Проблема полягає у визначенні типів необхідних навичок. Для цього виконуюча організація повинна розбити навички, необхідні для всієї роботи, на такі групи навичок:

- розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);
- розробка проекту;
- управління реалізацією проекту із створення системи теплопостачання промислових підприємств і житла;
- взаємодія з мерією.

На рис. 58 показані результати дослідження наявних навичок фахівців бюро. Останнє повинно вирішити, як заповнити прогалини в досвіді.

Досвід	ТЕО	Проект	Управління проектом	Взаємодія з мерією
Локальні системи теплопостачання житла	Значний досвід	Значний досвід	Відсутній досвід	Значний досвід
Масштабна загально регіональна система	Відсутній досвід	Небагато досвіду	Відсутній досвід	Відсутній досвід

Рис. 58 – Вимоги щодо досвіду для створення масштабного регіонального комплексу

Оцінка потреби в потужностях

Визначення потреби в потужностях включає деталізацію обсягів ресурсів – людей, коштів, виробничих площ, матеріалів і т.д., – необхідних для кожної альтернативи. Число людей і необхідних коштів залежатиме від обсягу роботи, який необхідно виконати для здійснення альтернативи. Це фактично означає оцінку часу, необхідного для виконання завдань, що входять у певний варіант альтернативи рішення.

У випадку з бюро завдання полягає в оцінці обсягу роботи, яку треба виконати для реалізації запропонованого проекту.

Виконуюча організація визначає обсяг роботи, потрібний для виконання кожної частини проекту на весь період до його завершення. У результаті можна порівняти сукупне робоче навантаження для запропонованого проекту з існуючими зобов'язаннями щодо виконання певних робіт і з наявними потужностями.

На рис. 59 показано, як виглядав би сукупний рівень робочих навантажень до кінця проекту.

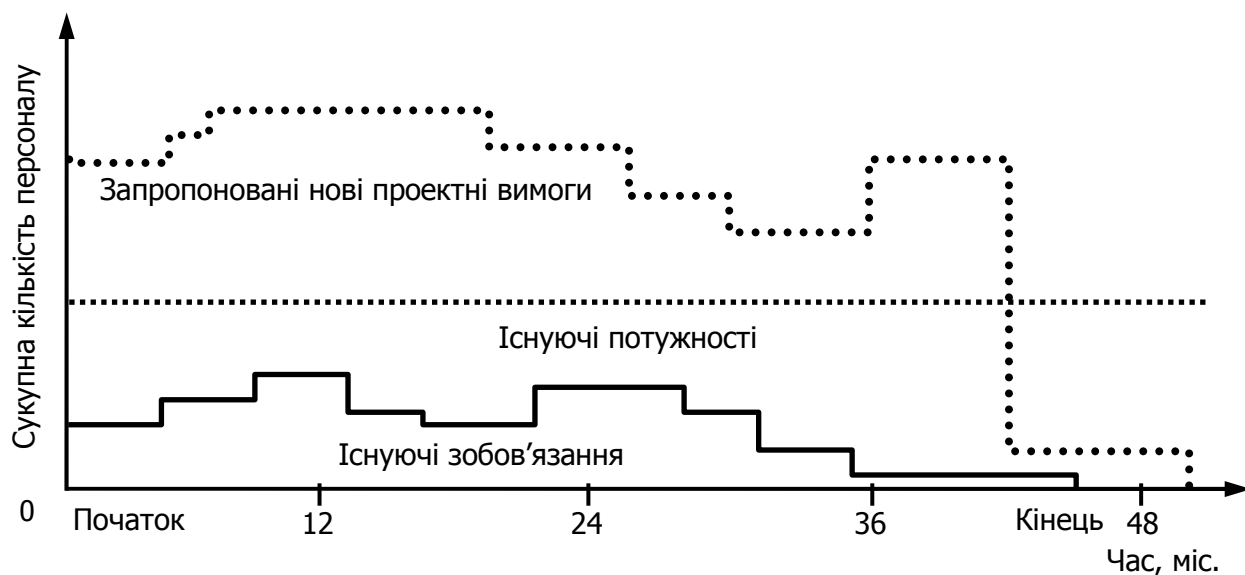


Рис. 59 – Сукупні робочі навантаження до кінця проекту

Порівнюючи сукупну потребу з існуючою потужністю, можна визначити, коли саме виникає потреба в нових потужностях. У розглянутому прикладі в перші двадцять місяців проекту потреба у виробничій потужності вдвічі перевищує існуючі потужності організації.

Оцінка фінансових вимог

Для операційних рішень оцінка потреби у фінансових ресурсах і можливості задоволення цієї потреби включає дослідження одноразової вартості, наприклад, покупної ціни встаткування.

Для стратегічних рішень може знадобитися експертиза результатів кожної альтернативи відносно вимог фінансових ресурсів для всієї виконуючої організації. У цьому типі рішення часто потрібно моделювати потік готівки протягом розглянутого періоду часу.

Віднімаючи із загального припливу готівки загальний її відтік за відповідними періодами часу, одержуємо чистий обсяг фінансів, необхідних для цієї альтернативи (табл. 2).

Таблиця 2 – Приплив, відтік і потреба у готівці за періодами проекту, тис. грн.

№ п/п	Потоки фінансів	Періоди (по півріччям)								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Припливи готівки	0	1000	1000	1000	1000	2000	0	0	3000
2	Відтік готівки	1050	800	970	950	700	200	200	200	300
3	Чистий потік готівки по періодах	-1050	200	30	50	300	1800	-200	-200	1700

Спочатку з'ясовують передбачуваний графік платежів від клієнтів і інших надходжень, що утворюють приплив готівки. Потім визначають і деталізують витрати на персонал, технічні засоби і офісні приміщення. Ці витрати відбуваються протягом розрахункового періоду і становлять відтік готівки.

Максимум фінансових вимог в 1050 тис. грн. приходить на перші шість місяців проекту. Далі фінансові вимоги повільно зменшуються протягом двох років. Після цього проект забезпечує великий чистий приплив готівки. Відмітимо, що цей аналіз не включає результати процентних платежів при використанні запозичених коштів.

Міра зміни у вимогах ресурсів

Оцінка здійсненності альтернативи з погляду навичок, сукупних потужностей і фінансування може привести до висновку про її здійсненність. Однак навіть якщо всі ці ресурси можуть бути отримані організацією самостійно, ступінь змін у загальному розміщенні ресурсів організації може виявитися настільки значним, що альтернатива повинна бути оцінена як нездійсненна.

У розглянутому прикладі припускалося, що бюро могло б одержати всі необхідні ресурси самостійно, винаймати досвідчених працівників і самостійно фінансувати проект, поки він не покриє видатки. Але все-таки організація може вважати проект нездійсненним, оскільки це викличе ріст обсягу її операцій більш ніж у два рази за шість місяців. Це створить занадто серйозну деформацію власних потужностей організації. Бюро може бажати росту, але може не впоратися з ним. Таким чином, альтернатива оцінена як нездійсненна не за абсолютним рівнем вимог ресурсів, а за ступенем змін у вимогах ресурсів.

Міра ступеня відповідності

Важлива характеристика будь-якої альтернативи – ступінь її відповідності нормальній щоденній діяльності організації. Це характеристика міри відповідності діяльності, яка походить з вибору певної альтернативи, і сумісності з існуючим способом використання ресурсів.

При визначенні вимог до ресурсів з'ясовують, чи може організація здійснити заплановані заходи? Чи може вона зробити це без шкоди або відволікання від поточних дій?

Альтернативи з високим ступенем відповідності можуть навіть поліпшувати існуючі дії, наприклад, доповнюючи наявні навички, повніше використовуючи існуючі потужності.

Альтернативи з недостатньою відповідністю погіршують поточні дії, вимагаючи або нових навичок, відмінних від тих, що використовуються зараз або мають іншу мету.

Типологія відповідності альтернативи існуючій діяльності включає оцінку відповідності за рядом характеристик (рис. 60).

Альтернатива з гарною маркетинговою відповідністю заповнить очевидну прогалину в асортименті товарів (послуг), використанні існуючих каналів розподілу або вимагатиме дуже схожих політик із просування для існуючих товарів. Альтернатива з недостатньою маркетинговою відповідністю вимагає діяльності, відмінної або ізольованої від нинішньої, применшуючи, таким чином, існуючі зусилля маркетингу.

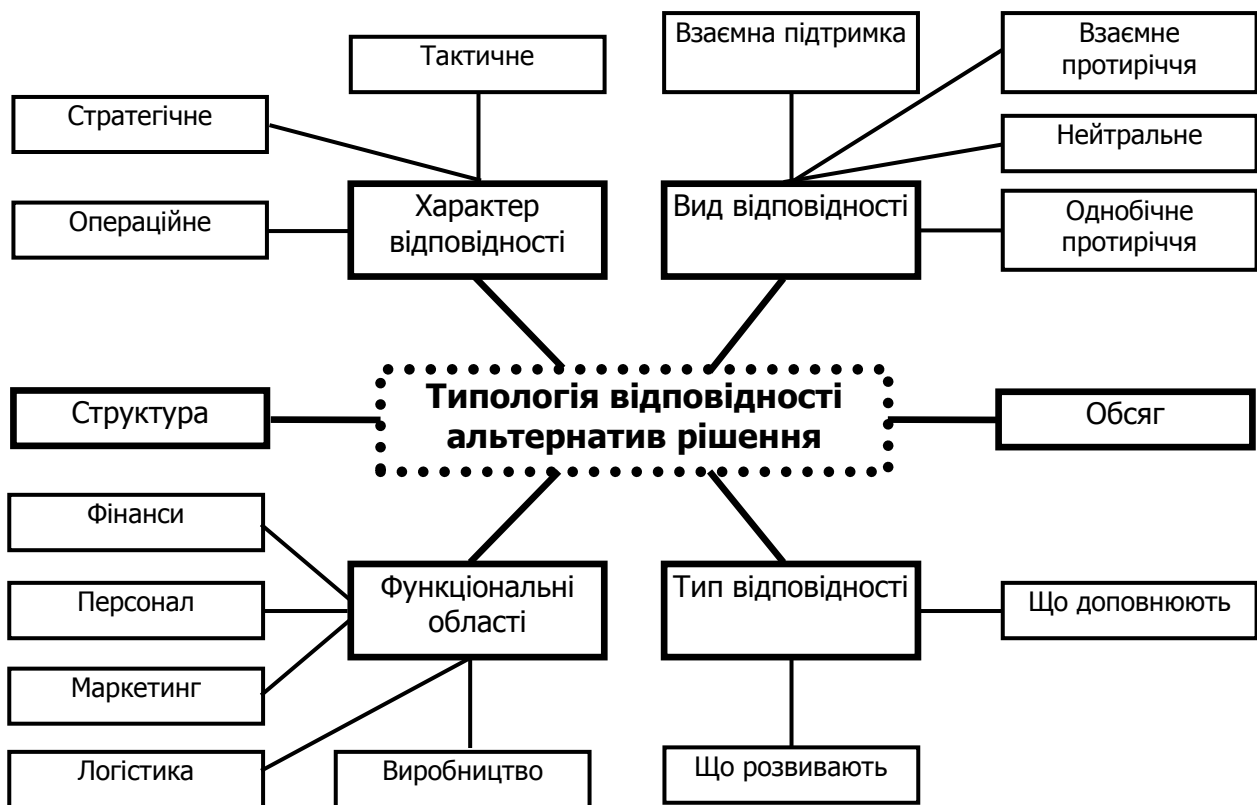


Рис. 60 – Типологія відповідності альтернатив рішення

Альтернатива з гарною операційною відповідністю вимагає дій у межах існуючого набору характеристик діяльності. Недостатня операційна відповідність закінчується, коли альтернатива вимагає, щоб дії відповідали більш ніж одній операційній меті. Наприклад, припустимо, що підприємство випускає вузький асортимент товарів у великому обсязі і за відносно низькою ціною. Будь-яка альтернатива, що змінює операційну мету фінансової мінімізації, погано відповідає існуючим діям. Якщо рекомендовано запропонувати новий виріб, конкурентоздатний за різноманіттю умов поставки замість вартості, то будуть потрібні інші дії при тих же самих засобах.

Альтернативи можуть мати гарну відповідність в одній функціональній області і погану відповідність – в іншій. Часто такі альтернативи запропоновані тим функціональним підрозділом виконуючої організації, що намагається скористатися з відповідності. небезпека полягає в тому, що вигоди в одній області можуть привести до негативних наслідків в іншій і навпаки. Наприклад, розширення асортименту виробів може мати такі значні переваги в маркетингу, що негативні

наслідки в інших областях (збільшення запасів, нові програми з навчання, проблеми контролю виробництва і т.д.) будуть повністю компенсовані.

12. Оцінка прийнятності альтернатив

ПРИЙНЯТНІСТЬ АЛЬТЕРНАТИВИ – та міра, в якій її вибір і реалізація забезпечують досягнення цілей виконуючої організації.

У значній мірі критерії прийнятності залежать від цілей конкретного рішення. Зупинимо увагу на двох узагальненнях:

- оцінка операційного імпульсу альтернативи;
- оцінка фінансового імпульсу альтернативи.

Оцінка операційного імпульсу

Всі рішення мають операційні наслідки. Структура операційних цілей повинна служити підставою для оцінки операційного імпульсу кожної альтернативи (рис. 61).

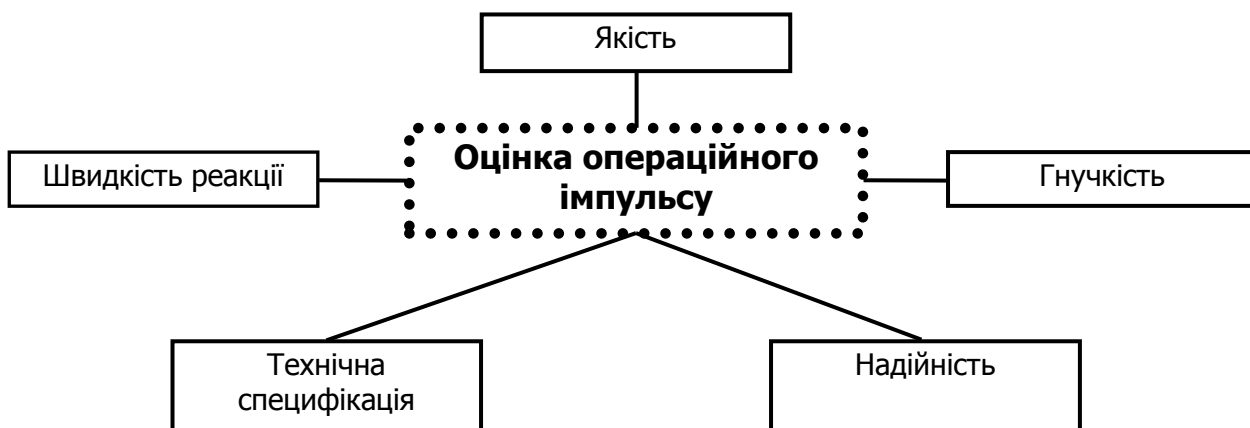


Рис. 61 – Оцінка операційного імпульсу альтернативи рішення

Необхідно оцінити вплив вибору конкретної альтернативи на:

- технічну специфікацію – збільшення ймовірності того, що зміни, які дає альтернатива, максимально наблизять характеристики продукту проекту до вимог споживачів;
- якість – зменшення можливих похибок, що зустрічаються при створенні продукту проекту;
- швидкість реакції – скорочення часу, протягом якого повинні бути прийняті рішення про впровадження змін за проектом;

- надійність – збільшення ймовірності настання очікуваних подій;
- гнучкість – збільшення гнучкості дій в ситуації настання очікуваних змін.

Аналіз конкурентних переваг

Оцінка операційного імпульсу кожної альтернативи особливо корисна при розгляді впливу операційної зміни на збільшення конкурентоздатності.

Конкурентоздатність включає порівняння операційної продуктивності організації з відповідними показниками конкурентів.

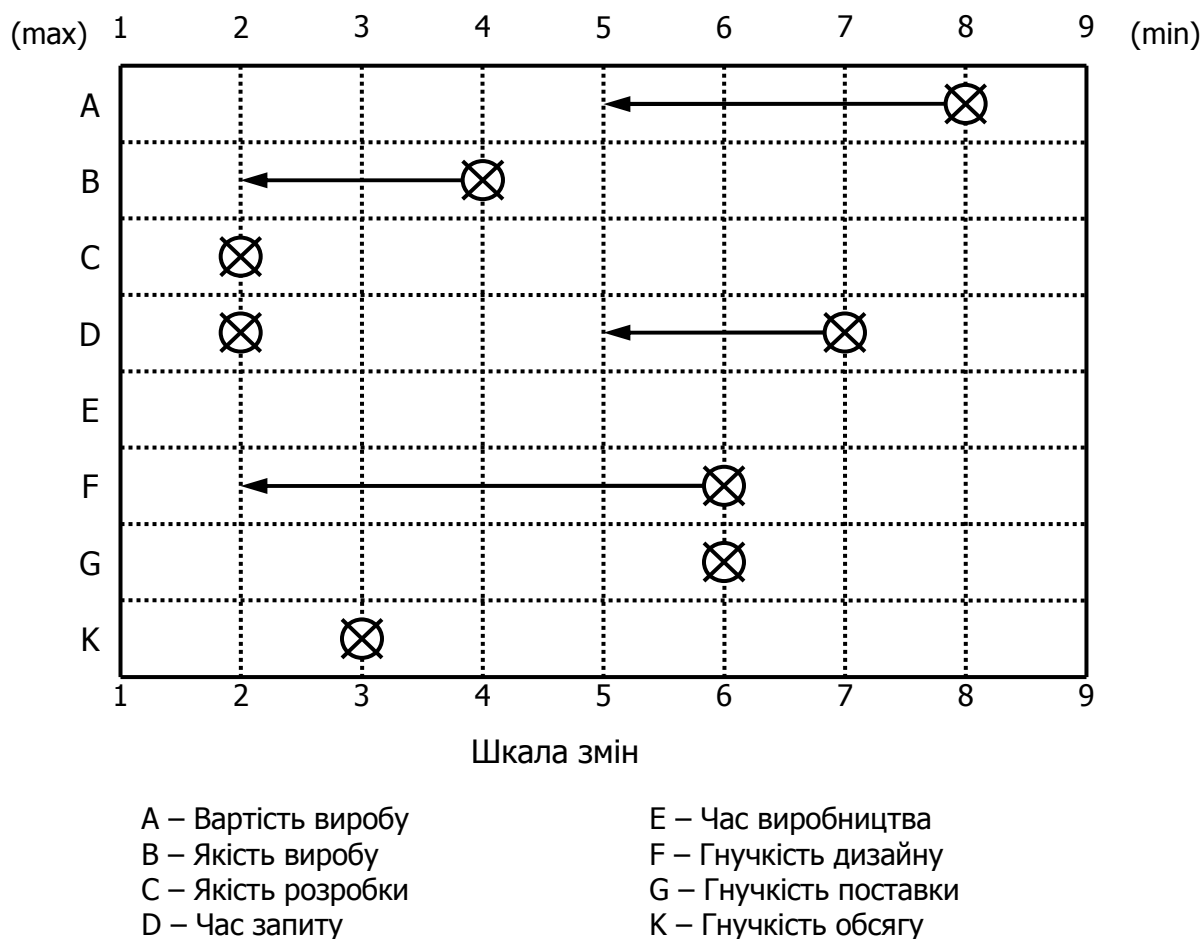
Для оцінки може використовуватися наступна дев'ятибальна шкала продуктивності:

- (1) постійно значно вища, ніж у найближчого конкурента;
- (2) постійно очевидно вища, ніж у найближчого конкурента;
- (3) постійно незначно вища, ніж у найближчого конкурента;
- (4) часто незначно вища, ніж у більшості конкурентів;
- (5) приблизно така ж, як у більшості конкурентів;
- (6) часто близька до головних конкурентів;
- (7) звичайно незначно нижча, ніж у головних конкурентів;
- (8) звичайно нижча, ніж у більшості конкурентів;
- (9) постійно нижча, ніж у більшості конкурентів.

Рис. 62 пояснює, як ця шкала може використовуватися для оцінки змін ряду характеристик при прийнятті конкретної альтернативи.

Оцінка фінансового імпульсу

Фінансова оцінка включає пророкування і аналіз витрат на фінансування, до яких вибір привів організацію, і фінансовий прибуток, який можна отримати при реалізації рішення.



⊗ – поточне значення характеристики

← – зміна значення характеристики, якщо альтернатива прийнята

Рис. 62 – Оцінка змін характеристик при виборі альтернативи рішення

Витрати на придбання і альтернативна вартість

Облікова модель подання вартості при оцінці альтернативи розглядає витрати на придбання певного товару або послуги.

Економічна модель подання вартості пов'язана з оцінкою вигід, які втрачені через те, що ресурси не вкладені в інші напрями діяльності виконуючої організації.

Альтернативна вартість – це «ціна втрачених можливостей» у використанні ресурсу, тобто все те, що могло б бути отримане від вкладення еквівалентних ресурсів у найкращу з можливих альтернатив. Альтернативна вартість в аналізі рішень залежить від визначення найкращої з можливих альтернатив використання ресурсів.

Облікова модель подання вартості більш стійка: якщо ми сплатили 1000 гривень за товар або послугу, то витрати з придбання складуть 1000 гривень незалежно від будь-якого альтернативного використання коштів.

Вартість життєвого циклу альтернативи

Витрати життєвого циклу включають обчислення усіх витрат за період виконання рішення. Наприклад, КП «Міськелектротранс» оцінює придбання одного з двох типів тролейбусів. Один з тролейбусів значно дешевше – його придбання здається на перший погляд переважнішим. Але які інші витрати повинно враховувати керівництво комунального підприємства крім первісної вартості?

Кожний з тролейбусів вимагав би витрат на транспортування і налагодження ще до початку експлуатації. Протягом періоду експлуатації підприємство буде сплачувати витрати з технічного обслуговування, поточного ремонту. Ці та інші витрати залежатимуть від первісного вибору типу тролейбуса.

Рис. 63 демонструє витрати підприємства протягом життєвого циклу транспорту.

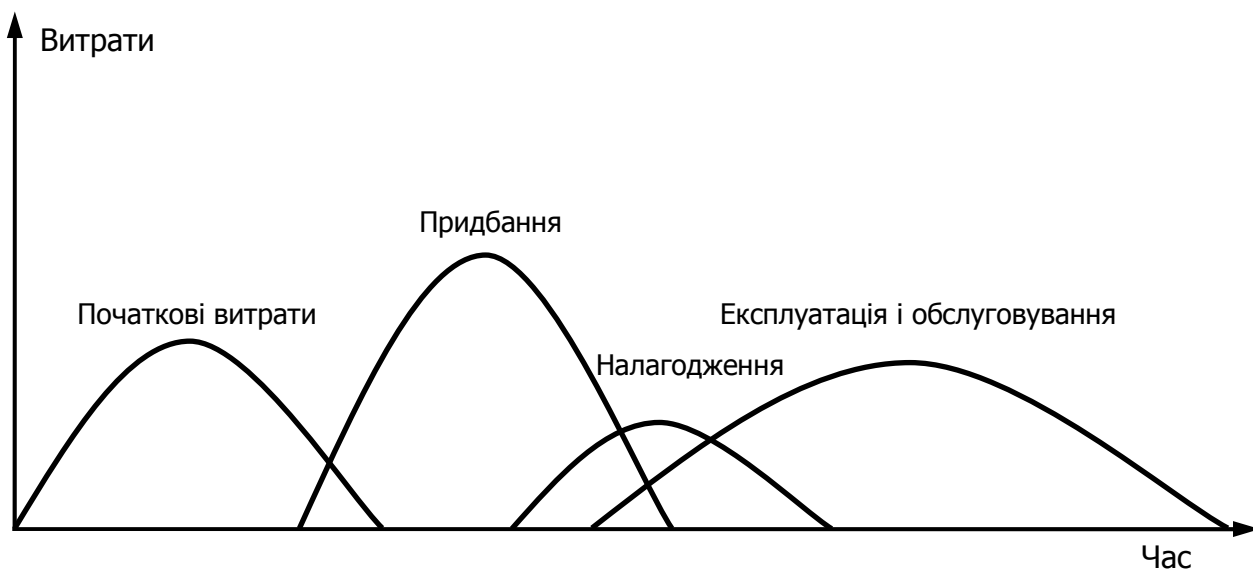


Рис. 63 – Витрати протягом життєвого циклу альтернативи рішення

Калькуляція витрат життєвого циклу включає ідентифікацію і пояснення всіх витрат з реалізації рішення протягом його життєвого циклу. Виконати це абсолютно точно практично неможливо, оскільки результати будь-якого важливого

рішення впливають на багато інших рішень. Але що особливо важливо, у цьому процесі необхідно враховувати не тільки безпосередні й очевидні витрати.

Чиста теперішня вартість. Оцінка витрат протягом усього життєвого циклу альтернативи враховує один з найбільш важливих чинників, що визначає її ефективність, – час, коли зроблені вказані витрати. Це вимагає обліку вартості грошей у часі. Для цих цілей розраховується чиста теперішня вартість альтернативи.

Гроші в даний момент більш дорогі, ніж та сама сума через рік. Навпаки: виплата суми через рік переважніше платежу тепер. Якщо маємо гроші і вкладаємо їх на банківський рахунок або в інший проект, що дає позитивний дохід, то через рік будемо мати первісні інвестиції плюс відсотки, отримані протягом року.

Зворотне завдання полягає у визначенні суми грошей, що повинна бути вкладена тепер, щоб одержати, наприклад, 100 тис. грн. через рік. Ця сума названа теперішнім значенням вартості одержання 100 тис. грн. через один рік.

Прийнята при дисконтуванні процентна ставка називається *дисконтною ставкою*.

Загальна формула визначення теперішньої вартості x тис. грн. через n років зі ставкою r відсотків, з урахуванням складних відсотків має такий вигляд:

$$NPV = x / (1 + (r / 100))^n. \quad (1.1)$$

Рис. 64 показує потік грошей за рік в умовах конкретної альтернативи.

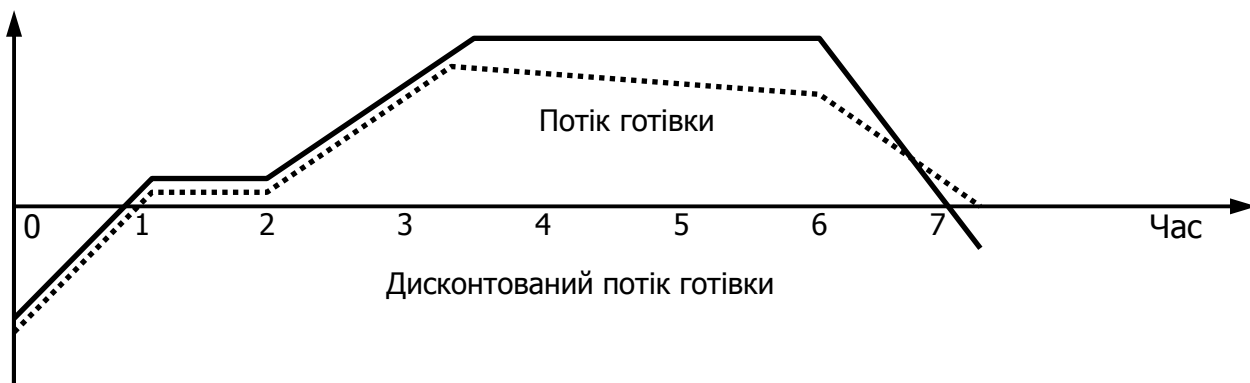


Рис. 64 – Загальний і дисконтований потік готівки

Запропонований проект вимагає витрат (негативний потік готівки) у перший рік і дає вигоду (позитивний потік готівки) протягом наступних шести років

(табл. 3). Загальний потік готівки для проекту – сума щорічних потоків готівки – становить 1380 тис. грн.

Таблиця 3 – Значення чистої теперішньої вартості при ставці 10%

№ п/п	Рух фінансів	Рік							
		0	1	2	3	4	5	6	7
1	Потік готівки, тис. грн.	-300	30	50	400	400	400	400	0
2	Теперішня вартість (дисконтована при ставці 10%)	-300	27.27	41.3	300.53	273.21	248.37	225.79	0

При дисконтуванні потоків готівки за ставкою в 10% чиста теперішня вартість становить 816,47 тис. грн. Якщо чисте теперішнє значення вартості більше нуля, то інвестиція доцільна з фінансової точки зору.

Внутрішня ставка відсотка альтернативи – дисконтна ставка, при якій чиста теперішня вартість альтернативи дорівнює нулю. Наприклад, якщо альтернатива вимагає інвестицій в 1 млн. грн. і дає 200 тис. грн. щорічно протягом десяти років. Табл. 3 показує чисте теперішнє значення вартості альтернативи в міру зміни дисконтної ставки за роками.

При дисконтній ставці приблизно 15% чиста теперішня вартість дорівнює нулю. На цьому рівні теперішня вартість всіх надходжень дорівнює теперішній вартості всіх витрат. Таким чином, внутрішня ставка відсотка для альтернативи – 15%.

Період окупності інвестиції. Одним з найпростіших і розповсюджених методів оцінки альтернатив, що включають початкову інвестицію і щорічні припливи готівки, є визначення періоду окупності інвестиції. Залежно від використання операції дисконтування розрізняють статичні й динамічні розрахунки строку окупності.

При інвестиції в 1 млн. грн. і наявності щорічного прибутку в 0,2 млн. грн. строк окупності розглянутого нами в якості прикладу проекту складе десять років (рис. 65).

Чим коротше період окупності інвестицій, тим більш привабливою є альтернатива.



Рис. 65 – Чиста теперішня вартість альтернативи рішення

Порівняння фінансових критеріїв

З наведених фінансових оцінок альтернатив – чиста теперішня вартість, внутрішня ставка відсотка і строк окупності – найбільш корисна, можливо, чиста теперішня вартість. Цей показник має менше недоліків, ніж інші критерії.

Внутрішня ставка відсотка, приміром, може давати неоднозначні результати для альтернатив зі змішаними припливами наявних фінансів.

Показник строку окупності відтоків не бере до уваги вартість будь-яких вигід, що з'являються після оплати початкової інвестиції.

Основні показники, використовувані для оцінки наслідків вибору альтернатив, наведені на рис. 66.

Головна проблема застосування показника чистої теперішньої вартості полягає у виборі дисконтної ставки.

Теоретично дисконтна ставка повинна відбити для менеджера «вартість можливостей» готівки, зв'язаної інвестиціями. Це може інтерпретуватися як інвестиційна процентна ставка обслуговуючого або іншого банку або як загально-прийнята ставка дивіденду для виконуючої організації.

Однак на практиці вибір дисконтної ставки часто здійснюють довільно. Обрана ставка може змінювати відносні достоїнства альтернатив.

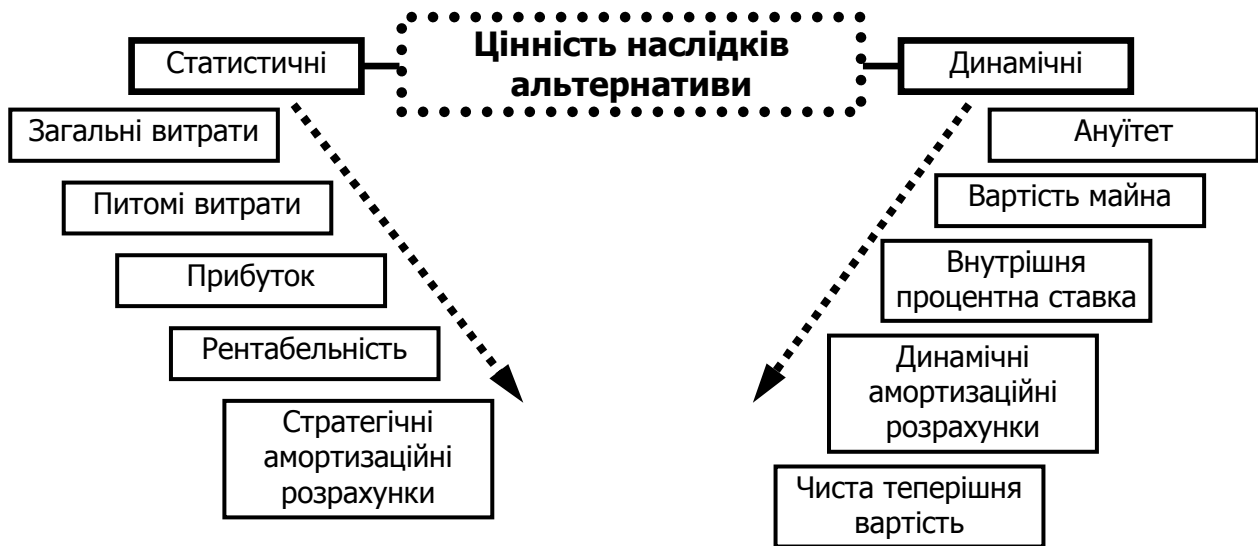


Рис. 66 – Показники для визначення цінності наслідків альтернативи рішення

У табл. 4 показані потоки готівки двох альтернатив і їх чиста теперішня вартість при ставці дисконтування в 5 і 10%. При 5% вибір А краще вибору В, але при 10% їхні відносні положення повністю змінюються.

Таблиця 4 – Чиста теперішня вартість двох альтернатив при дисконтних ставках в 5 і 10%

Альтернатива	Фінансові потоки		Рік							
			0	1	2	3	4	5	6	7
А		Потік готівки, тис. грн.	-300	50	150	400	400	400	400	0
		Дисконтований при 5%	-300	54.5	123.9	300.5	273.2	248.4	225.8	0
		Дисконтований при 10%	-300	57.1	136.1	346.6	239.2	313.6	298.4	0
В		Потік готівки, тис. грн.	-300	200	350	300	300	300	300	0
		Дисконтований при 5%	-300	181.8	289.3	225.4	204.9	186.3	169.3	0
		Дисконтований при 10%	-300	190.4	317.5	258.9	246.9	235.2	223.8	0

Чисте значення теперішньої вартості двох альтернатив при дисконтних ставках 5 і 10%: А – відповідно 1181 і 926 тис. грн., В – відповідно 1173 і 957 тис. грн.

Фінансова оцінка альтернатив не дозволяє адекватно врахувати всі важливі чинники, що визначають ефективність комплексних альтернатив.

Для підвищення ефективності застосування розглянутих методів оцінки комплексних альтернатив доцільно:

- не встановлювати надто високі дисконтні ставки. Високі ставки наголошують на одержанні високих доходів, часто на шкоду нововведенням і конкурентоздатності;

- оцінювати технології не відносно існуючого рівня. Необхідно виходити з припущення, що і конкуренти можуть вкладати капітал у подібні технології;
- реально оцінювати загальну вартість технологій, включаючи розвиток програмного забезпечення;
- включати всі вимірні вигоди від технологій, наприклад, скорочення запасів матеріалів, інвентарю, вивільнення площ і підвищення якості;
- враховувати вигоди від реалізації альтернативи, які важко піддаються кількісній оцінці, наприклад, збільшення гнучкості, привабливість іміджу організації, поліпшення мікроклімату в колективі. Але це не обов'язково робити безпосередньо при фінансовій оцінці альтернативи.

13. Оцінка уразливості альтернатив

Ризик, властивий будь-якій альтернативі, може бути результатом нездатності менеджера передбачити або оцінити:

- внутрішні результати вибору альтернативи в межах виконуючої організації;
- переважні умови середовища після прийняття рішення;
- реакцію на рішення інших агентів у межах оточення проекту.

Для опису ризику, незалежно від його джерела, застосовується діапазон можливих результатів. Можна використати баланс результату для пояснення ризику, де тільки обмежене число результатів було можливо, і розподіл імовірності – для опису ризику, де результати були обмірювані на безперервній шкалі.

Мінімальний рівень ризику

Оцінка міри ризику, особливо на попередній стадії, є досить складною. Простий і ефективний метод такої оцінки – визначення найгіршого результату, що може бути отриманий, коли буде прийнята дана альтернатива. Тоді ставиться запитання чи готова організація прийняти такий наслідок.

Результати двох альтернатив А і Б відображені на рис. 67.

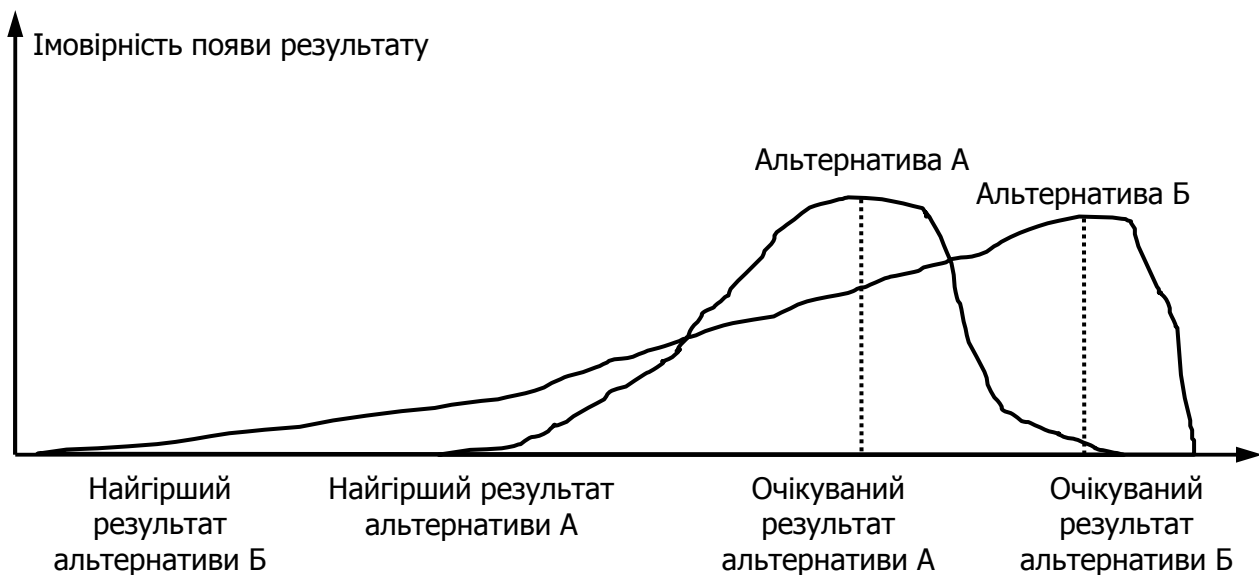


Рис. 67 – Розподіл результату для двох альтернатив рішення

Вибір Б міг би бути кращим через очікувані виплати, але ризик отримання його найгіршого результату може стати для виконуючої організації суттєвою пересторогою.

Корисна міра ризику альтернативи – розсіювання його можливих результатів; найбільш зручна міра розсіювання – стандартне відхилення. Але одне воно недостатнє для оцінки. Сказати, що одна альтернатива має стандартне відхилення в 100 грн., а інша – в 1000 грн. – не означає нічого без знання очікуваного результату кожної альтернативи. Стандартне відхилення в 100 грн. могло б відноситися до альтернативи, що має очікувану виплату 10 грн., і яка тому є небезпечною альтернативою, беручи до уваги, що стандартне відхилення в 1000 грн. могло б відноситися до альтернативи, чия очікувана виплата – 1 млн. грн.

Найбільш прийнятний метод вираження розподілу наслідків для цілей оцінки – співвідношення очікуваної виплати. Найбільш загальна форма такого методу – коефіцієнт відхилення розподілу.

Ризик і невизначеність можуть бути критичними чинниками при оцінці уразливості альтернативи. Хоча вже неодноразово підкреслювалось значення оцінки і встановлення міри невизначеності, мова не йде про те, що менеджери повинні одержувати пасивне уявлення про невизначені результати. Якщо оцінка розкриває потенційно негативний «невизначений чинник», наприклад, втрата

контракту або підвищення експлуатаційних витрат, менеджер не повинен знижувати плечима і втішати себе думкою, що навіть якщо поганий результат відбувся, він прийняв правильне рішення на основі інформації, яку мав у той час. Справжні професіонали будуть чинити будь-які дії, необхідні для протистояння негативному чинникові або результатам.

Будь-яка альтернатива, що включає ризик, може бути оцінена з погляду очікуваних виплат і ризику, представленого розподілом можливих результатів.

На рис. 68 представлені чотири альтернативи – А, В, С і D, – відображені на діаграмі з визначенням рівня ризику і очікуваних виплат в якості осей X і Y відповідно.

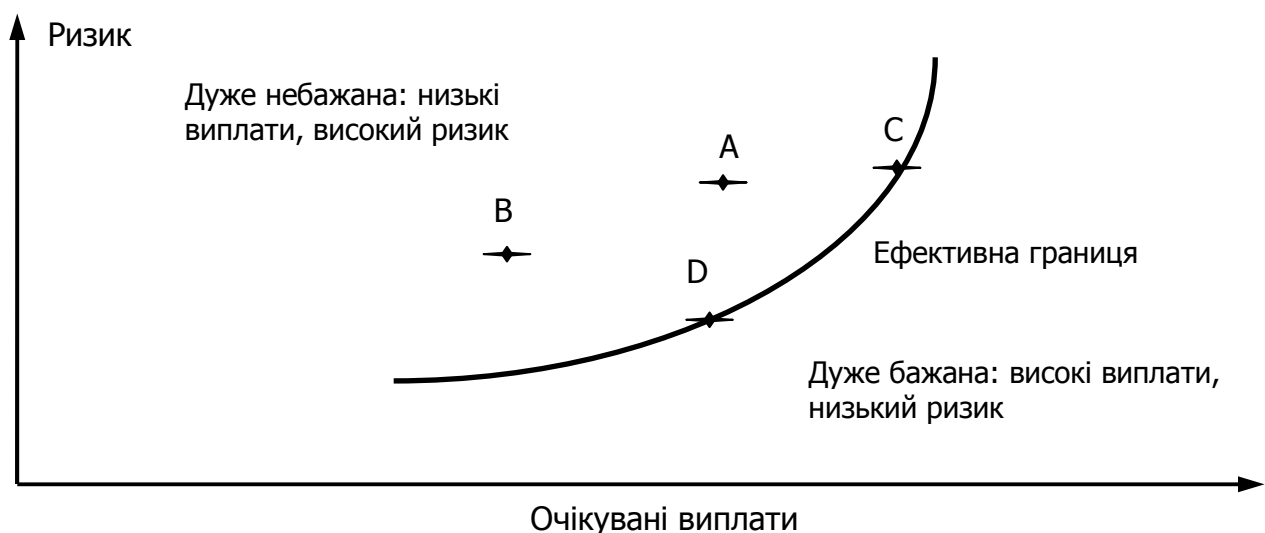


Рис. 68 – Графік ризику-результату

Ліва верхня частина діаграми показує небажану область, де альтернативи мають низькі очікувані виплати, але високі ризики.

Нижня права частина діаграми містить надзвичайно привабливі альтернативи, які дають високі виплати і включають невеликий ризик.

Між цими двома екстремумами знайдеться лінія, що представляє комбінації ризику і кращих виплат, на які можна сподіватися в конкретному рішенні. Вибори С і D містяться в цьому наборі, іноді називаному ефективною границею. Будь-який вибір, що знаходиться на цій лінії, називається домінуючим над будь-яким іншим вибором, що перебуває в лівій верхній частині діаграми. Таким чином,

вибір С домінує над вибором А (С дає кращі виплати при тому самому ризику) і вибір D домінує над вибором В (D дає ті ж виплати при меншому ризику).

Портфельний підхід до ризику

Досвідчені керівники проектами оцінюють ризик одиничних проектів у контексті їхнього співвідношення з ризиками інших інвестицій організації. Виконуюча організація, що вже має проекти з високими рівнями ризику і прибутковості, не має потреби поповнювати їхній перелік. І навпаки: організація з безпечними, але низькоприбутковими проектами може бути зацікавлена у високоприбуткових інвестиціях з більш високим рівнем ризику. Тому основою оцінки повинен бути весь портфель рішень виконуючої організації.

На рис. 69 зафіксовані пріоритети вибору альтернатив при консервативному (П1) і ризикованому (П2) портфелях рішень.

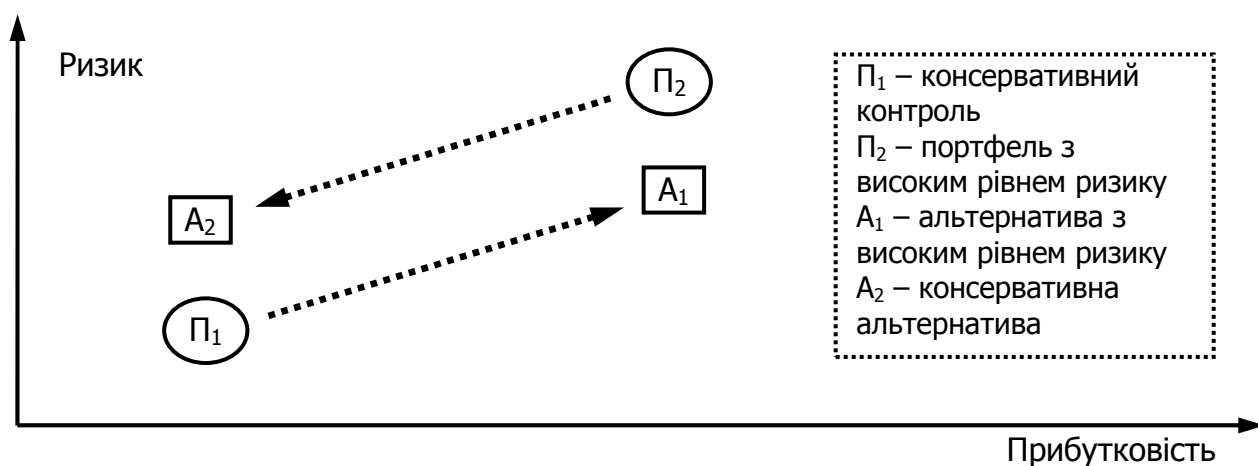


Рис. 69 – Пріоритети вибору альтернатив рішення при консервативному (П₁) і ризикованому (П₂) портфелях

Зміст портфеля рішень визначається вже прийнятими, але ще не реалізованими рішеннями. Ризик усього портфеля визначається рядом чинників (рис. 70).

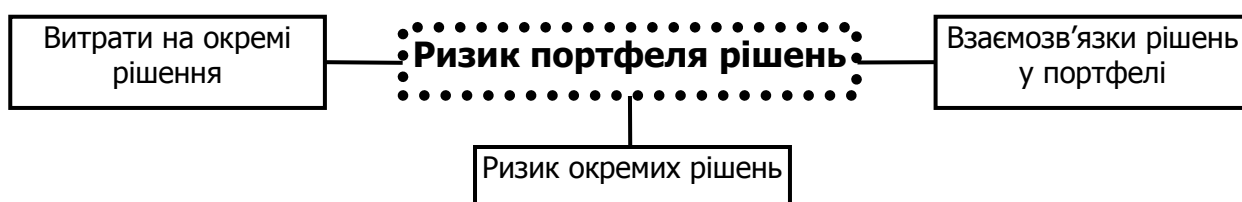


Рис. 70 – Чинники, що визначають ризик портфеля рішень

Припустимо, що на дві альтернативи впливає одна й та сама безліч неконтрольованих чинників. Якщо надходження від однієї альтернативи знижуються, то те саме буде відбуватися і з виплатами від іншої альтернативи. Але якщо неконтрольовані чинники впливають на дві альтернативи в протилежних напрямках, то скорочення виплати від однієї буде супроводжуватися збільшенням виплат по іншій.

Не можна повністю виключити ризик при виборі певної альтернативи. Однак можна і необхідно в такий спосіб поповнювати інвестиційний портфель, щоб чинники ризику додаткової інвестиції не були тими ж або не змінювалися синхронно з чинниками ризику наявного портфеля. Іншими словами, необхідно враховувати, якою мірою ризику від інвестицій є залежними кореляційно. Вибір подальших альтернатив, ризику яких подібні до існуючих інвестицій, збільшить ризик усього портфеля. Але вибір інвестицій, що отримують вигоду від впливу чинників, які загрожують існуючим інвестиціям, зменшить загальний ризик портфеля.

Оцінка майбутньої гнучкості

Інший шлях взаємовпливу рішень полягає в обмеженні діапазону виборів або «місць для маневру» в майбутніх рішеннях. Наприклад, менеджер купив спеціальне устаткування, що здатне виконувати одну важливу і часту операцію з великою ефективністю, а також небагато інших операцій. Здатність організації впоратися з різними комбінаціями операцій буде серйозно знижена. Це не означає, що рішення купити спеціалізоване устаткування було обов'язково неправильним. Але воно обмежує майбутній вибір альтернатив.

Якщо є альтернативний вибір, що не обмежує те, що може бути виконане в майбутньому, особливо якщо невизначеність висока, то повинна розглядатися довгострокова гнучкість замість короткострокової ефективності.

14. Загальна характеристика фази вибору

Фаза оцінки в процесі прийняття рішень приводить до моменту, коли наслідки вибору кожної альтернативи по можливості досліджені, визначені й оцінені.

Фаза вибору включає формування погляду або думки на варіанти рішень, пояснення переваг кожного з них і, нарешті, прийняття рішення стосовно вибору альтернативи.

Границя між стадіями оцінки і вибору рідко буває чіткою. Нелегко виключити визначення вибору під час оцінки варіантів. Тому менеджер не повинен ігнорувати вплив, який фаза оцінки здійснює на вибір. Наприклад, треба здійснити вибір між декількома варіантами інвестицій. При виборі характеристик кожної альтернативної інвестиції (ризик, прибуток і т.д.) треба врахувати, які з цих характеристик будуть найбільш важливі при виборі. У процесі прийняття рішень треба виключити упередження, суб'єктивізм при виборі характеристик певної альтернативи і оцінці пріоритетів.

Вибір сам по собі дуже короткий. Це точка в процесі прийняття рішень, де консультанти і експерти передають відповідальність менеджеру. Але хоча цей процес короткий, він далеко не легкий. Те, що звичайно називають «десидофобією» (страхом прийняття рішень), як правило, викликано наявністю певної частки ризику.

Психологічні проблеми прийняття рішень

При прийнятті рішень людина найчастіше сама стає джерелом проблем, несвідомо обмежуючи коло альтернатив або перешкоджаючи їхньому неупередженому розгляду.

Обговоримо деякі з таких потенційних психологічних пасток.

Пастка «прив'язки» рішення. Організація шукає приміщення для офісу. Нарешті приміщення, що підходить, знайдене, відбуваються переговори між представниками цієї організації і власниками будинку. Переговори починаються з того, що власники формулюють вихідну пропозицію: оренда строком на три роки, початкова плата становить 300 дол. на рік за квадратний метр із можливим її коригуванням на інфляцію; витрати на ремонт і дообладнання приміщень несе орендар, який одержує право продовжити оренду після закінчення її строку на тих же умовах. З погляду ціни ця пропозиція близька до верхньої межі ринкової вартості оренди. Однак потенційні орендарі, висуваючи зустрічну пропозицію,

назвали ціну, близьку до середнього ринкового значення, і попросили орендодавця розділити з ними вартість ремонту, на що, зрештою, власники будинку погодилися.

Орендарі на переговорах могли бути набагато більш агресивними і запропонувати ціну, близьку до нижньої межі ринкової вартості оренди, одержавши, таким чином, шанси на кращі остаточні умови договору. Однак на їхню позицію вплинула пропозиція власників, які немовби «прив'язали» переговори до вартості 300 дол. на рік за квадратний метр: орендарі виявилися в пастці «прив'язки» рішення.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в подібну пастку:

- намагайтеся розглядати проблему з різних точок зору, використовуйте безліч точок відліку і критеріїв;
- спочатку продумайте проблему самі, перш ніж звертатися за порадою до інших – щоб уникнути «прив'язки» до їхньої точки зору;
- постарайтеся зібрати думки декількох людей – це дозволить розширити підхід до проблеми;
- уникайте «прив'язки» думки ваших радників до вашої власної точки зору, прагніть повідомити їм якнайменше про свої погляди, перш ніж вони сформулюють свою позицію;
- будьте особливо обережні на переговорах – контролюйте ситуацію, щоб уникнути «прив'язки» до позиції партнера, використовуйте цей прийом для своєї користі.

Прагнення зберегти статус-кво. При прийнятті рішень люди звичайно прагнуть вибирати ті альтернативи, які дозволяють зберегти існуюче положення речей. Це прагнення криється у глибині нашої психіки і пояснюється бажанням відгородити наше «я» від можливих психологічних травм, пов'язаних зі змінами.

В одному психологічному експерименті групі випробуваних були роздані подарунки: половина з них одержала сувенірні кухлі, а друга половина – швейцарський шоколад приблизно тієї ж вартості, що і кухоль. Потім випробуваним сказали, що вони за бажанням можуть поміняти один подарунок на інший. Хоча інтуїція підказує, що оскільки подарунки давали випадково, то приблизно половина

випробуваних могла бути зацікавлена в обміні. У дійсності ж подарунок обміняв лише один з десяти учасників експерименту.

Часто при збільшенні числа альтернатив люди воліють зберігати статус-кво, оскільки це дозволяє уникнути зусиль, пов'язаних з вибором.

В цілому міркування типу «краще – ворог гарного», «від добра добра не шукають», «не розгойдуйте човен» – це все прояви тієї ж тенденції.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в подібну пастку:

- постійно нагадуйте собі про свої цілі і аналізуйте, наскільки їм відповідає статус-кво;
- ніколи не сприймайте поточне положення справ як єдино можливе, розробляйте альтернативи і аналізуйте їхні плюси й мінуси;
- запитайте себе, вибрали б ви статус-кво в якості кращої ситуації, якби воно було не поточним положенням справ, а можливою альтернативою;
- не перебільшуйте зусилля або вартість зміни поточного положення справ;
- пам'ятайте, що привабливість статус-кво може мінятися з часом, при розгляді альтернатив думайте про майбутнє;
- якщо у вас є кілька альтернатив, які краще ситуації статус-кво, не схилийтеся до її збереження тільки для того, щоб уникнути вибору.

Остання рекомендація має загальний характер. Дійсно, в остаточному підсумку важливий не процес розробки управлінського рішення, а сам акт вибору альтернативи. Цей акт іноді вимагає від менеджера великої мужності, оскільки саме він покладає на нього відповідальність за прийняття того або іншого рішення.

Пастка минулих вкладень. Ця психологічна пастка полягає у прагненні виправдати раніше зроблений вибір навіть тоді, коли обґрунтування цього вибору вже втратило сенс.

Іноді, наприклад, керівництво уникає звільняти співробітника, який послідовно демонструє свою непридатність, на тій підставі, що у свій час воно витратило масу зусиль, щоб домогтися від нього результативної роботи. Чому це відбувається? Дуже часто, свідомо або підсвідомо, люди прагнуть уникати визнання того, що в минулому зробили помилку.

Один американський консультант описав такий випадок зі своєї практики. Якийсь американський банк звернувся до нього з проханням допомогти у вирішенні проблеми видачі неефективних кредитів іноземним фірмам. Аналіз ситуації показав, що втрати банку багато в чому пов'язані з тим, що працівники банку, які обслуговують кредитний контракт, при виникненні проблем намагалися виправити ситуацію, видаючи додатковий кредит або здійснюючи реструктуризацію заборгованості, що лише погіршувало ситуацію.

Консультант вніс пропозицію, негайно прийняту керівництвом банку, що дозволило розв'язати кризу із закордонними кредитами: як тільки з яким-небудь кредитом виникали проблеми, контроль за контрактом передавався іншому співробітникові банку, який не був зв'язаний з прийняттям рішення про видачу кредиту. Цей прийом дозволив уникнути впливу «минулих вкладень» на прийняття нового рішення.

На жаль, іноді корпоративна культура підштовхує людей до пастки «минулих вкладень». Якщо покарання за прийняття помилкових рішень надто суворі, то працівник прагне продовжувати збитковий проект нескінченно, сподіваючись, що ситуація як-небудь розв'яжеться.

Менеджерам слід пам'ятати, що в сучасному світі, повному невизначеності й непередбачених обставин, навіть гарні рішення іноді можуть привести до сумних наслідків. Визнаючи цей факт, керівники будуть спонукати своїх підлеглих скорочувати, а не множити втрати.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в подібну пастку:

- звертайтеся за порадами до людей, які не брали участь у прийнятті рішення і не стануть беззастережно його відстоювати;
- постарайтеся зрозуміти, чому ви прихильні до конкретного рішення. Якщо ця прихильність обумовлена лише тим, що вражене ваше самолюбство, намагайтеся впоратися із собою;
- пам'ятайте про пастку «минулих вкладень», коли ваші підлеглі приймають рішення. Якщо буде потреба перерозподіліть завдання;

- уникайте породження корпоративної культури, заснованого на остраху зробити помилку. При оцінці роботи функціональних менеджерів звертайте увагу на процес прийняття рішень, а не тільки на отриманий результат.

Пастка підтверджуючих доказів. Психологічна проблема тут полягає в тому, що людина більш уважно ставиться до доказів, що підтверджують його первісну точку зору, ніж до фактів, що її спростовують.

В одному психологічному дослідженні двом групам людей, одну з яких становили супротивники страти, а іншу – її прихильники, запропонували ознайомитися з двома доповідями, в яких аналізувалася ефективність страти як засобу боротьби зі злочинністю. В одній доповіді робився висновок про те, що страта ефективна, в іншій її ефективність спростовувалася. Незважаючи на те, що обидві групи знайомили з обома доповідями, і прихильники, і супротивники страти тільки зміцнилися у своїй первісній думці. Вони автоматично приймали докази в підтримку їхньої точки зору і ігнорували факти, які їй суперечили.

Існує дві основні причини потрапляння в пастку підтверджуючих доказів. По-перше, ми часто підсвідомо вирішуємо, що саме робити, до того, як усвідомлюємо, чому хочемо це зробити.

По-друге, з раннього дитинства в нас розвивається звичка проявляти більшу увагу до того, що нам подобається, ніж до того, що не любимо.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в подібну пастку:

- завжди перевіряйте, чи однаково строго проаналізовані всі докази;
- використовуйте тих, до кого ви ставитеся з повагою, у якості «адвокатів диявола», які заперечують точку зору, до якої схильєтеся особисто;
- будьте чесні перед самим собою відносно своїх мотивів. Перевірте, чи збираєте ви повну інформацію для правильного рішення або тільки докази на користь свого варіанту;
- звертаючись за порадою до інших людей, уникайте ставити запитання, що наводять співрозмовника на відповіді, які ви хочете почути.

Пастка формулювання. Ця психологічна проблема полягає в тому, що форма питання впливає на прийняття того або іншого рішення. В якості ілюстрації розглянемо конкретний приклад.

Уявіть собі, що ви є власником вантажу, який транспортується морем на трьох суднах. Всі три судна внаслідок шторму затонули поблизу берега. Вартість вантажу на кожному судні – 20 млн. дол., тобто повна вартість становить 60 млн. дол. Рятувальна служба пропонує вам два варіанти порятунку вантажів.

Варіант А. Відповідно до цього плану буде гарантовано врятований вантаж вартістю 20 млн. дол. на одному із суден.

Варіант Б. Відповідно до цього плану існує ймовірність $1/3$, що буде врятований вантаж вартістю 60 млн. дол. всіх трьох суден, при цьому, однак, з ймовірністю $2/3$ не вдасться врятувати нічого.

Який план ви виберете?

Якщо обрали варіант А, то виявилися в числі тих 70% респондентів, які брали участь у дослідженні американських психологів Д. Канемана і А. Тверські й погодилися на «менш ризикований» план.

Однак у тому ж дослідженні другій групі респондентів були запропоновані інші альтернативи.

Варіант В. Цей план пов'язаний із втратою двох третин вантажу вартістю 40 млн. дол.

Варіант Г. Цей план характеризується ймовірністю $2/3$ втрати всього вантажу вартістю 60 млн. дол., однак існує ймовірність $1/3$, що втрат удасться уникнути зовсім.

Слід зазначити, що 80% поставлених перед таким вибором респондентів вибрали варіант Г, хоча, по суті, він нічим не відрізняється від варіанта Б, від якого відмовилися респонденти першої групи.

У цьому випадку розходження полягає в тому, що люди воліють уникати ризику, коли мова йде про придбання чого-небудь, і готові ризикувати, коли проблема сформульована в термінах уникнення втрат.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в подібну пастку:

- не приймайте єдиного формулювання проблеми, незалежно від того, належить вона вам або комусь іншому. Завжди намагайтеся переформулювати проблему і з'ясувати, чи не спотворюється її суть під впливом нового формулювання;
- намагайтеся формулювати проблеми нейтрально, можливо, навіть трохи надлишково, комбінуючи твердження про придбання і втрати;
- у ході процесу прийняття рішення ретельно продумуйте формулювання. Стежте за тим, наскільки формулювання впливає на ваше сприйняття проблеми;
- коли рішення пропонують інші, перевіряйте, як вони формулюють проблему. Іноді корисно перевірити правильність рішення шляхом зміни формулювання проблеми.

Пастка оцінок і прогнозів. Прийняття рішень майже неминуче пов'язане з деякою невизначеністю і, отже, з необхідністю робити ті чи інші оцінки або прогнози. Досвід показує, що при виконанні цих дій виникають певні психологічні труднощі.

Перша з них полягає в тому, що люди найчастіше відчувають *надлишкову впевненість* у своїх оцінках або прогнозах. Тим часом навіть у такій «точній» науці, як фізика, оцінка точності конкретного експерименту – це скоріше мистецтво, ніж чітка процедура. Наприклад, в історії експериментального визначення швидкості світла є показовим той факт, що практично кожне наступне уточнення цієї фундаментальної константи виходило за межі похибки, оціненої в попередньому експерименті.

Друга помилка, яку часто роблять при оцінці варіантів або побудові прогнозів, полягає в *надлишковій обережності*. Наведений далі приклад ілюструє можливі наслідки надмірної обережності. Багато років тому одна з найбільших автомобілебудівних компаній США спробувала оцінити, скільки автомобілів нової моделі варто зробити напередодні сезону найбільш інтенсивних продажів. Департамент планування запросив в інших підрозділів їхні міркування щодо можливого попиту на цю модель, можливих дій конкурентів, запасів у дилерів і цін. Знаючи про мету опитування, практично всі підрозділи повідомили про свої найбільш оптимістичні прогнози – «про всяк випадок». У самому департаменті планування вчинили так само, накинувши ще кілька відсотків до оцінок інших підрозділів.

Недивно, що число виготовлених автомобілів істотно перевищило попит, і компанії довелося протягом шести місяців розпродавати зроблені «надлишки» за зниженими цінами.

Третя розповсюджена помилка оцінок і прогнозів – *надлишкова вразливість відносно подій минулого*. Неприємні або навіть хворобливі події в житті людини надовго позбавляють її здатності об'єктивно підходити до оцінки того, що відбувається. Так, багато з людей переоцінюють імовірність авіакатастроф, що пояснюється підвищеною увагою, яку приділяють цим подіям засоби масової інформації. До цього ж розряду помилок відноситься і особлива увага до знайомої інформації.

Психологами був проведений такий експеримент. Декільком групам випробуваних зачитували списки імен відомих чоловіків і жінок. Випробуваним не було відомо, що у цих списках чоловіки і жінки були представлені нарівно. Однак у деякі списки були включені чоловіки, які перевершували за своєю популярністю жінок з цього списку, інші списки були складені навпаки. Випробуваних після оголошення списків просили оцінити, який відсоток у них становлять чоловіки, а який – жінки. Виявилося, що в тих групах, де були представлені списки з більш відомими чоловіками, випробувані вважали, що в списках більше чоловіків. Навпаки, у групах, де зачитувалися списки з більш популярними жінками, оцінка виявлялася на користь жінок. Таким чином, пізнаваність включених у списки людей впливала на сприйняття його гендерного складу.

Рекомендації для зменшення небезпеки потрапити в пастку оцінок і прогнозів:

- при формуванні певної оцінки намагайтеся визначити верхню і нижню межу оцінюваної величини, щоб уникнути «прив'язки» до першого конкретного значення, що прийшло в голову;
- щоб уникнути надлишкової впевненості завжди прагніть до неупередженої, не скоригованої оцінки. Підкреслюйте необхідність об'єктивних даних при спілкуванні з усіма, від кого ви їх очікуєте;
- для подолання надлишкової вразливості сформулюйте для себе, чому ви схильєтеся до тієї чи іншої точки зору, міркуючи при цьому, наскільки вона сформувалася під впливом ваших минулих вражень.

15. Формулювання обмежень і критеріїв

Одне з найважливіших вимог до рішень – їхня реалістичність. Для забезпечення цієї вимоги необхідна наявність певних передумов, обставин.

Основні елементи системи обмежень реалістичності рішень представлені на рис. 71.

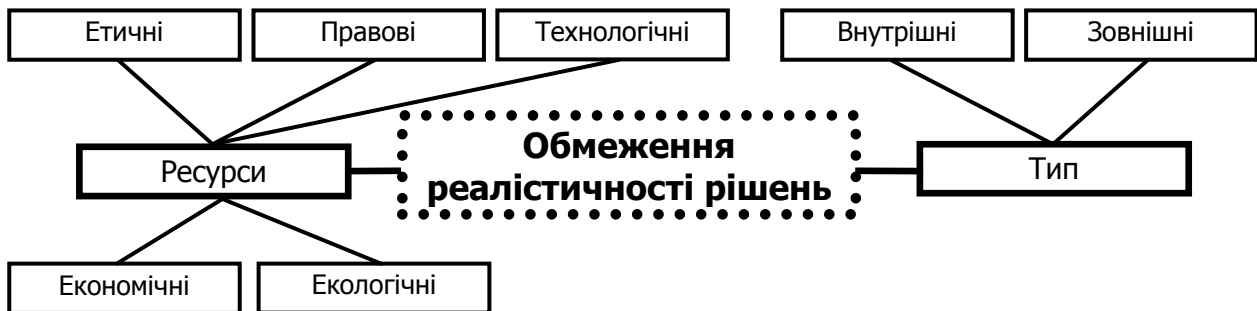


Рис. 71 – Основні елементи системи обмежень реалістичності рішень у проекті

До *внутрішніх обмежень* слід віднести, наприклад, нестачу в організації ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, часу) або відсутність менеджера з певного напрямку діяльності.

Зовнішні обмеження базуються на існуванні протидіючих чинників таких, наприклад, як нормативи, законодавчі обмеження, вплив конкурентів і т.д.

Загальні умови реалізації альтернатив наведені на рис. 72.

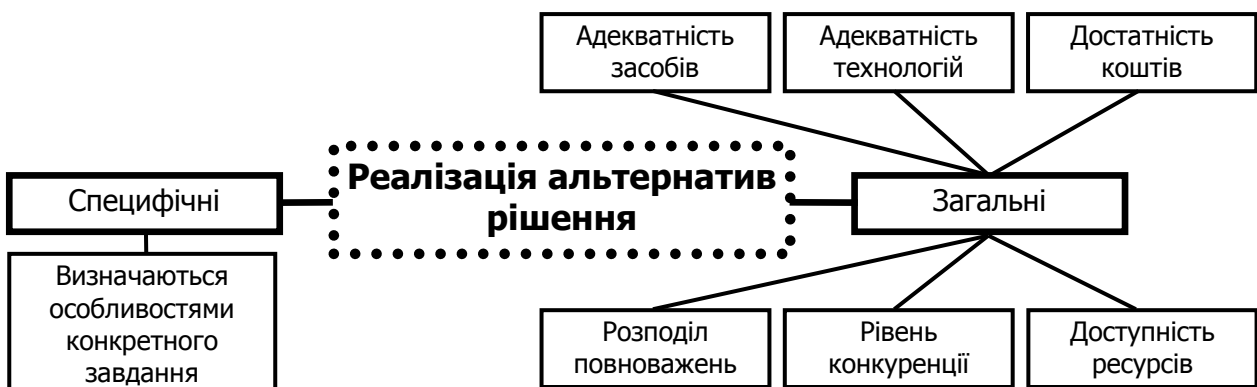


Рис. 72 – Загальні умови реалізації альтернатив рішення

Менеджер при виборі альтернативи використовує систему критеріїв.

Критерій – це засіб, інструмент для судження, оцінки.

Одні критерії, зокрема економічні, можуть мати кількісні параметри (стандарти), інші – лише якісні характеристики.

Попередній відбір альтернатив включає виявлення найбільш імовірних альтернатив з числа реально можливих. Необхідно, використовуючи спеціальні методи, наприклад, «мозковий штурм», виявити максимально можливе число варіантів вирішення проблеми.

Оцінка альтернатив і наслідків включає такі етапи:

- конкретизація окремих критеріїв – їх можлива кількісна визначеність, якісна характеристика з урахуванням суб'єктивних моментів;
- порівняння характеристик різних варіантів вирішення проблеми, їхніх наслідків зі стандартами, еталонами;
- інтеграція результатів порівняння в узагальнюючих характеристиках. Така інтеграція можлива, наприклад, у вартісній формі (зокрема, зведення поточних і одноразових витрат, редукція праці) або у вигляді бальних оцінок.

16. Стандарти для порівняння альтернатив

Фаза оцінки описує всі наслідки варіантів. Вона не пов'язана з визначенням цінності кожного варіанта за абсолютною величиною. Для цього треба порівняти наслідки кожного варіанта з певним стандартом. Це перший крок для оцінки кожного варіанта. Менеджер порівнює варіанти між собою і здійснює певний вибір. Однак цілком імовірно, що менеджер захоче зафіксувати список варіантів стосовно якого-небудь еталона або виміряти їх за певною шкалою.

Стандарти для порівняння можуть бути (рис. 73):

- взяті з минулого досвіду даної організації – це історичний стандарт;
- отримані з порівняння з успіхами інших організацій – це зовнішній стандарт;
- узяті з подання про якийсь ідеал – це абсолютний стандарт;
- отримані з подання про те, що відбудеться, якщо нічого не вирішувати – це стандарт збереження статус-кво.

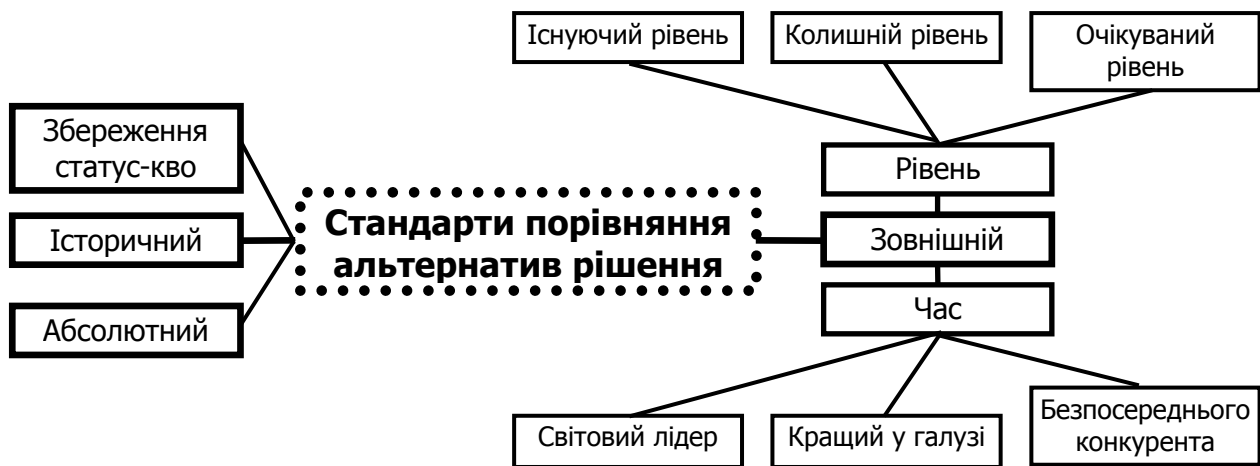


Рис. 73 – Основні типи стандартів для порівняння альтернатив рішення

Історичний стандарт

Історичний стандарт отриманий з минулого досвіду виконуючої організації. Він пов'язаний з умовами, що існували в організації колись. Тому прийнятність, ефективність застосування даного стандарту залежить від ідентичності минулих, дійсних і майбутніх умов.

Припустимо, мається варіант, який є прийнятним, тому що його наслідки обіцяють кращий стан справ, ніж це було в минулому. Дане твердження має якийсь зміст лише в ситуації, в якій умови виявляться однаковими до і після прийняття рішення. Однак якщо умови в майбутньому будуть такі, що простого поліпшення справ буде недостатньо, то буде потрібний більш високий стандарт, ніж той, котрий раніше забезпечував життєдіяльність організації. Наприклад, організація, яка в минулому оцінювала свою роботу за витратами, може в майбутньому вирішити, що технічна перевага або якість набагато важливіші для забезпечення її конкурентоздатності.

Зовнішній стандарт

При оцінці роботи організації цілком природно порівняти її досягнення з досягненнями схожих організацій. Особливо корисно таке порівняння з потенційними або реальними конкурентами. Зовнішні стандарти можуть бути:

- за рівнем – безпосереднього конкурента, кращого в галузі, світового лідера,
- за часом – минулий, існуючий і очікуваний рівень конкурентів.

Наслідки різних рішень можуть бути оцінені шляхом порівняння зі звітами про діяльності схожих підприємств. Цей стандарт використовується для розгляду варіантів у перспективі.

У використанні цього стандарту існують певні труднощі (рис. 74).



Рис. 74 – Труднощі застосування зовнішнього стандарту

Перша проблема – така ж, як і при застосуванні історичного стандарту. При зовнішньому стандарті використовуються характеристики інших організацій, а не власні з попередніх періодів. Ніколи не можна бути впевненим, що важливе для певної компанії в минулому буде так само важливо для вашої організації в майбутньому.

Друга проблема полягає в тому, що існує набагато менше можливостей перевірити правдивість сторонніх стандартів. Навіть якщо інформація надана точно, у ній, можливо, існують округлення і допущення, про які ніхто мови не веде. Проте різна інформація, опублікована в статистичних довідниках, проспектах виробників і посередників, дозволяє організації, використовуючи зовнішній стандарт, оцінити свої позиції і дії.

Абсолютний стандарт

Всі порівняння відносно стандартів – це спроби ранжирування варіантів, альтернатив. Використання абсолютного стандарту – остання точка в ранжируванні. Прикладом абсолютного, тобто практично недосяжного стандарту може бути нуль дефектів при оцінці якості, відсутність запізнь при оцінці дисципліни.

Абсолютні стандарти часто недосяжні. Але вони показують, як далеко можна піти в розробці найкращих варіантів.

Стандарт збереження статус-кво

Цей стандарт часто застосовується при прийнятті стратегічних рішень. Він означає порівняння варіантів з тим, що відбудеться, якщо нічого не буде змінено. До певної міри це введення нової альтернативи, варіанта «нічого не робити». Іноді подібне введення приводить до вибору саме цього варіанта. Можна сказати: «Даний конкретний варіант – найкращий з наявних, але навіть він гірший, ніж варіант, коли нічого не вживати». У такому випадку дійсно найкраще нічого не робити.

Стандарт дозволяє виявити розходження між тим, що могло б відбутися, і тим, що може відбутися (рис. 75).

Цей вид стандартів стає особливо значущим, якщо важливо враховувати майбутню гнучкість альтернативи. Наприклад, компанія-девелопер має можливість придбати одну з декількох наявних площадок для будівництва котеджу. Кожна з них має свої переваги і недоліки. Але якщо будь-яка з площадок буде придбана, компанія не зможе розширюватися протягом двох років. Хоча компанія вже вирішила, що придбання однієї з площадок все-таки переважніше, вона враховує, що в наступні кілька місяців з'являться нові, можливо, кращі площадки на більш вигідних умовах. Тому навіть якщо обраний варіант у принципі підходить, варіант «нічого не робити» на даний момент переважніше – на час, поки не з'являться більш вигідні пропозиції.

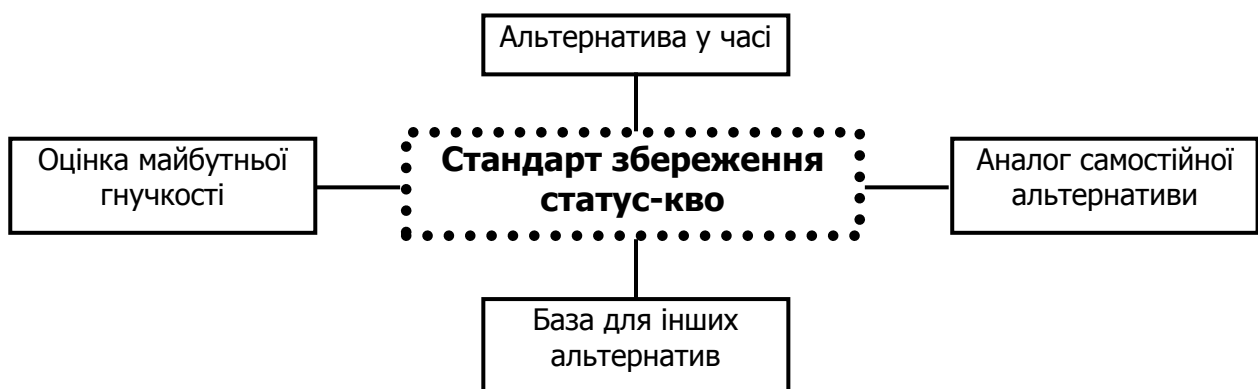


Рис. 75 – Застосування стандарту збереження статус-кво

У розглянутому прикладі стандарт збереження статус-кво виявився переважніше обраного варіанта. Це відбулося тому, що рішення не було однозначно необхідним. Однак якщо компанія це зробить, то може отримати потенційний прибуток. На іншому кінці шкали перебувають кризові рішення. Вони повинні бути прийняті для запобігання негативних наслідків.

У цьому випадку стандарт збереження статус-кво – базовий стандарт з усіма альтернативами, що підтверджують потенційне поліпшення. Корисність цього стандарту виявляється вищою, ніж просто довідковий варіант для прийняття рішення. Ця альтернатива показує корисність прийняття будь-якого рішення як такого.

Вибір стандарту

Будь-яка альтернатива може бути оцінена по-різному – залежно від обраного стандарту. При оцінці можливості й доцільності інвестицій одна з альтернатив має більш високу чисту теперішню вартість, ніж в інвестицій, раніше здійснених організацією. У той же час ця вартість буде лише прийнятною в порівнянні з рівнем чистої теперішньої вартості інвестицій такого роду в інших організаціях, які займаються таким же видом діяльності. І цей рівень буде низьким у порівнянні з очікуваним. Однак така інвестиція забезпечує одержання результату значно кращого в порівнянні з варіантом відмови від здійснення цієї та інших альтернатив.

Завдання менеджера не зводиться тільки до вибору якогось певного стандарту. У більшості рішень корисно використовувати кілька стандартів.

Наприклад, при виборі з двох варіантів (А і Б) оцінка може здійснюватися за чотирма стандартами (рис. 76).

Базовий стандарт, що показує майбутнє положення, якого організація хотіла б уникнути, це стандарт збереження статус-кво.

Самий верхній стандарт вказує мету, до якої прагне організація, це ідеальне положення, абсолютний стандарт. Між ними знаходиться середній рівень, що відбиває стан конкурентів, і історичний, котрий показує рівень змін у положенні організації. Обидва варіанти приблизно досягнуть рівня нижче абсолютного стандарту, але залишаться вище всіх інших стандартів.

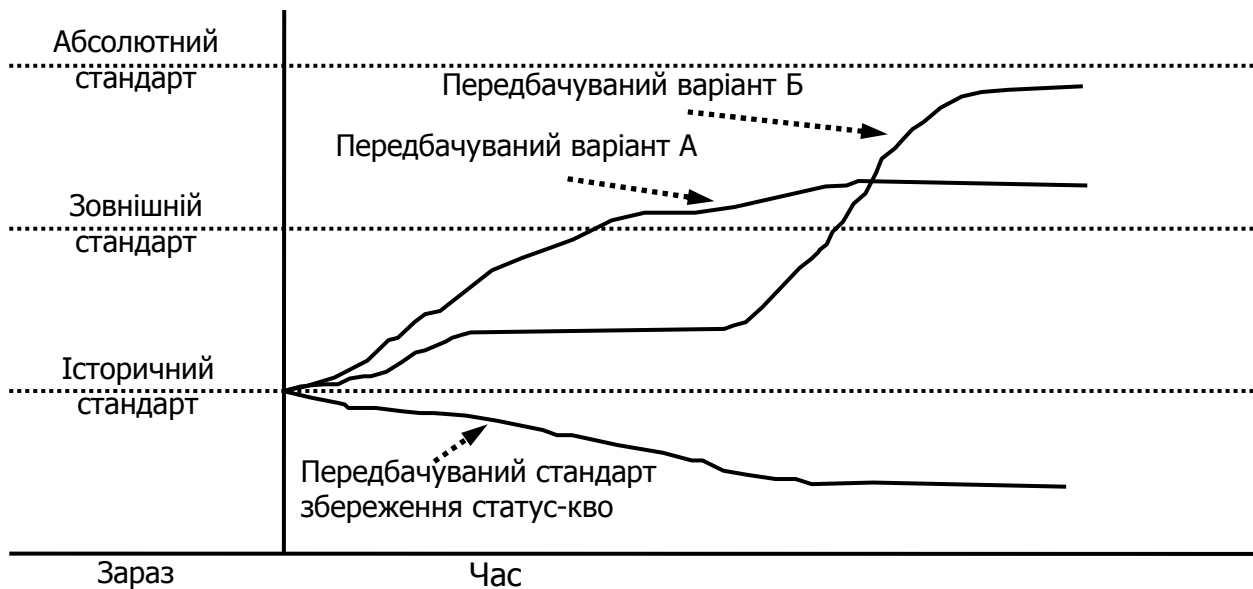


Рис. 76 – Порівняння варіантів А і Б з декількома стандартами

Остаточне рішення про вибір між альтернативами А і Б, імовірно, буде засноване на тому, який підхід застосовується до рішення – довгостроковий чи короткостроковий.

17. Міра реалістичності альтернатив

Оцінка здійсненності альтернатив включає порівняння варіантів з певним стандартом, а також порівняння варіантів між собою. У фазі оцінки визначаються базові атрибути варіантів рішень, які можуть бути використані як основа для порівняння. Необхідним є поділ чинників, які визначають рівень здійсненності кожного варіанта і обумовлюють прийнятність того або іншого варіанта.

На рис. 77 подані основні характеристики міри реалістичності альтернатив.

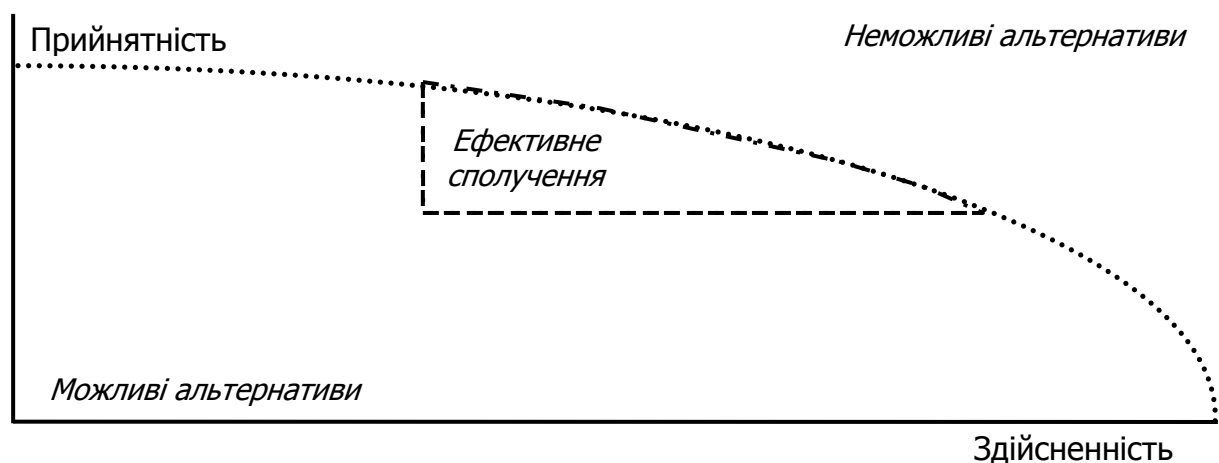


Рис. 77 – Міра реалістичності альтернатив рішення

Прийнятність варіанта означає ступінь задоволення даного варіанта всім цілям рішення. Один полюс у спектрі альтернатив представлений варіантами, які повністю задовольняють всім цілям. На іншому полюсі перебувають альтернативи, які не задовольняють жодній цілі. Між двома крайніми полюсами розташовуються варіанти, які можуть задовольняти різним цілям у різному ступені. Саме в цій області менеджер зіштовхується з усіма проблемами здійснення вибору варіанта за безліччю критеріїв. У якійсь точці даної послідовності альтернатив можна визначити поняття «мінімального рівня прийнятності» для даного рішення. Це поняття може бути представлене однією або декількома точками в послідовності, що буде відокремлювати прийнятне від неприйнятного. Скоріше це буде ряд, усередині якого лежать різні варіанти мінімальної прийнятності.

Здійсненність варіанта визначає ймовірність того, що організація має або може одержати необхідні ресурси для здійснення цього варіанта. Існує послідовність варіантів, для яких достатньо ресурсів, уже наявних в організації. Інша послідовність варіантів потребує ресурсів, які організація в стані придбати. Нарешті, частина ресурсів, які необхідні для реалізації альтернативи, відсутні в організації і не можуть бути придбані.

У цьому випадку, як і в оцінці прийнятності, складно чітко розмежувати здійсненність і нездійсненність певного варіанта. Але на відміну від шкали прийнятності багатокритеріальний вибір викличе утруднення, тому що для здійсненності варіанта всі необхідні ресурси повинні бути доступні.

Проблема полягає в невизначеності, що випливає з двох моментів:

- рішення, можливо, не визначає точно, який вид ресурсів буде потрібний і в якій кількості;
- не можна бути впевненим, що всі необхідні ресурси будуть доступні вчасно.

Усі варіанти, які повною мірою прийнятні або здійсненні, повинні оцінюватися далі (рис. 78).

			Прийнятність варіанту		
			Прийнятний	Мінімум прийнятності	Не прийнятний
			Дуже прийнятний		Абсолютно не прийнятний
Здійсненість	Здійснений	Вистачить наявних ресурсів	Приймати	Зміна цілей?	↑
	Майже здійснений	Немає ресурсів	Ресурси з інших областей?		↑
	Не здійснений		←	Відкидати всі

Рис. 78 – Рівні прийнятності й здійсненності альтернатив рішення

Будь-які варіанти, які не тільки не здійсненні, але й не прийнятні, повинні відкидатися без подальшого розгляду. Варіанти, які прийнятні, але не здійсненні, або здійсненні, але не прийнятні, повинні відкидатися, хоча це і не так просто, як здається. Наприклад, варіант, що практично прийнятний, може здаватися настільки привабливим, що проблеми забезпечення його здійсненності можуть навмисне не розглядатися, ігноруватися. Подібне відбувається і з варіантами, які легко забезпечити ресурсами, навіть якщо вони не відповідають потребам організації. Існує безліч варіантів, розташованих саме в цих двох областях діаграми. Легко знайти прийнятні варіанти, для здійснення яких немає ресурсів, і здійсненні варіанти, які не наближають до встановленої мети.

Найбільш складно з варіантами, які здійсненні і знаходяться на межі прийнятності або дуже прийнятні і майже здійсненні, або перебувають у цих двох областях.

Якщо варіант майже прийнятний, можна знизити рівень вимог або трохи змінити мету. Якщо варіант знаходиться на межі здійсненності, організація може залучити ресурси з інших областей своєї діяльності або прийняти на себе деякий ризик невиконання даного рішення через нестачу ресурсів. Можлива також комбінація різних варіантів.

При оцінці варіантів передбачається, що наявна інформація точно описує наслідки певних альтернатив. Однак часто немає повного контролю над розвитком кожного варіанта. Можна вибрати варіант, але тільки припустити наслідки його

реалізації. Часто найбільш значущі чинники перебувають поза нашим впливом і контролем. Тому стає цілком зрозумілим, чому різні учасники прийняття рішення мають різні погляди на той самий варіант і його ймовірні наслідки.

Простим і ефективним методом для визначення співвідношення контролюваності здійснення певної альтернативи і її впливу на досягнення цілей організації є матриця пріоритетів (рис. 79). У ній оцінюється кожний варіант за рівнем контролю над ним і за його впливом на цілі.

		Вплив на цілі		
		<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Рівень контролю	Вид 1	Низький	Середній	Дуже високий
	Вид 2	Низький	Середній	Високий
	Вид 3	Низький	Середній	Низький

Рис. 79 – Матриця пріоритетів

Компроміс за цілями зв'язаний з тим, що команди, які приймають рішення, складаються з індивідів з різним типом мислення. Вони всі мають найкращі наміри, прагнуть до досягнення цілей організації і можуть навіть погоджуватися в деталях оцінки завдання і можливих варіантів його вирішення. Але часто вони не можуть прийти до єдиного рішення про вибір конкретного варіанта. Саме в цій області і проявляється різниця думок. Існує фундаментальна різниця між загальноприйнятою думкою за цілями і компромісами, невизначеністю у відношенні до цих цілей різних членів команди. Якщо компроміс – тільки видимість, можуть виникнути проблеми з інструментами реалізації обраної альтернативи.

При високому рівні внутрішньої згоди команда немовби стає однією людиною. Якщо ж ступінь згоди в рішенні з приводу цілей низький, то варто вирішити, як взагалі управляти процесом вибору.

18. Процес вибору альтернатив

Два чинники мають значний вплив на організацію процесу вибору:

- міра впевненості з приводу наслідків кожного варіанта;
- міра впевненості з приводу цілей.

Чим менше впевненості в оцінці наслідків при виборі певного варіанта, тим більше уваги слід приділити досвіду організації.

Чим менше впевненості з приводу цілей, тим більше процес прийняття рішення стає процесом переговорів. Процес прийняття рішення стає особливо складним, якщо впевненість з приводу наслідків вибору певного варіанта і згода за цілями, до яких прагнуть, відсутні.

Для здійснення вибору застосовують різні методи (рис. 80).



Рис. 80 – Методи вибору альтернатив рішення

Вибір за допомогою розрахунків

Якщо існує впевненість у наслідках кожної альтернативи і згода з приводу цілей, а модель адекватна поданню завдання, прийняття рішення буде зведено до виконання розрахунків (рис. 81).

		Згода за цілями рішення	
		Згода	Незгода
Упевненість у наслідках	Висока	Рішення за розрахунками	Рішення за переговорами
	Низька	Рішення за голосуванням	Рішення за інтуїцією

Рис. 81 – Матриця вибору альтернатив рішення

При переміщенні ситуації вибору з лівого верхнього кута більш затребуваними стають моделі прийняття рішень в умовах невизначеності й багатокритеріальні моделі.

При зниженні рівня впевненості в наслідках і зростанні ступеня невизначеності в ситуації вибору (лівий нижній кут матриці) рішення приймають голосуванням. У таких умовах можуть бути використані дерево рішень і матричні моделі.

При прийнятті рішення методом переговорів згода ґрунтується на відносній важливості можливих різних наслідків кожного з варіантів. Моделі багатокритеріальних рішень дозволяють аналізувати ситуацію в даному напрямі, навіть якщо при цьому компроміс не досягається.

Вибір за допомогою голосування

Досить часто всі члени команди згодні з критерієм вибору, в якості якого може виступати, наприклад, величина очікуваного прибутку. Однак при цьому є розбіжності в оцінках величини прибутку для кожного варіанта або ймовірності досягнення різних рівнів прибутку при виборі певних альтернатив. Голосування є підходящим способом вибору в даній ситуації. Спочатку необхідно провести опитування членів команди. Індивідуальні позиції і оцінки повинні відповідати таким вимогам:

- команда завжди пам'ятає про мету, з якою вже погодилися всі її члени;
- кожний член команди бере участь в опитуванні;
- вся необхідна інформація повинна бути доступна кожному члену команди;
- думки кожного учасника опитування рівносильні;
- думка більшості при голосуванні є незаперечним вибором.

Для прийняття значущого для всіх рішення застосовується метод колегіальної системи. Цей метод припускає, що невраховані чинники не мають впливу на рішення і процес вибору. Однак в історії бували випадки, коли коаліції і антагонізми в команді, яка приймає рішення, вели до вибору далеко не кращої альтернативи. Тому колегіальна система оцінок повинна бути ретельно обґрунтованою.

Оцінювана ситуація перебуває в області матриці «рішення за допомогою голосування», тому що члени команди не мають достатньої інформації про розвиток подій в майбутньому. Можливо, що інша команда з більшим досвідом буде бачити ці варіанти в іншому світлі, краще розуміючи наслідки кожного варіанта.

Прийняття рішення в цій області матриці включає відповіді на такі запитання:

- чи існує в організації досвід або експерт, який може допомогти команді здійснити вибір?

- чи існує в іншій організації досвід або експерт, який може допомогти, і який доступний? Чи може провести експертизу консультант іншої організації зі схожими проблемами?

- чи буде аналогічне рішення прийматися і в майбутньому? Якщо так, то що робиться для збереження досвіду в прийнятті рішень?

Вибір шляхом переговорів

При цьому способі прийняття рішень дилема найбільш сильна: очікування однієї сторони задоволені, а іншої залишаються незадоволеними. Вибір втягує членів команди в переговори для досягнення компромісу. При досягненні компромісу принаймні деякі члени команди не одержать того, що хотіли. Але це не обов'язково буде «несправедливо». Деякі компроміси по-своєму можуть бути дуже ефективними.

Принцип оптимальності за Парето стверджує, що варіант тоді оптимальний, коли жоден з членів команди не може збільшити свій прибуток, не зменшуючи прибутку інших. Слід відхиляти будь-який варіант, що не буде Парето-оптимальним, до того моменту, коли користь хоча б для однієї людини може бути збільшена без зменшення користі для інших членів команди.

Рис. 82 показує даний ефект для команди з двох осіб.

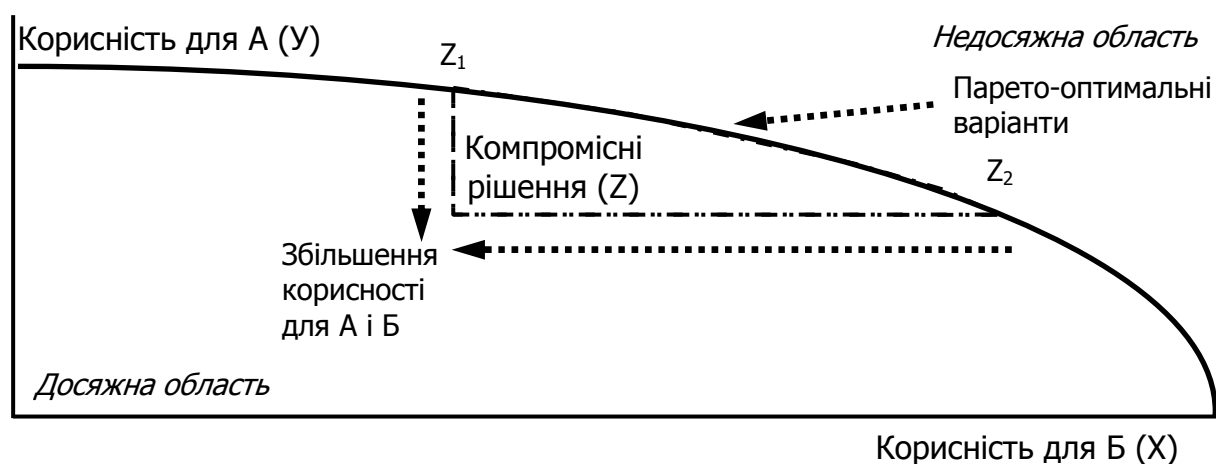


Рис. 82 – Оптимальність за Парето

Парето-оптимальні варіанти лежать на межі між досяжним і недосяжним. Тому варіанти X і Y, хоча і мають різну корисність для членів А і Б, можуть бути змінені лише з обмеженням чиєїсь користі. Але варіант Z буде рівноцінним для

обох членів команди А і Б. Тому, рухаючись по прямій зі стрілкою до точки на границі між Z_1 і Z_2 , корисність А і Б зростатиме.

Істотна небезпека при виборі, заснованому на переговорах, – це аспект «виграшу-програшу», коли дане рішення є частиною довгострокового плану. Програші в одній частині заповнюються виграшами в іншій і т.д. Це можна часто спостерігати в процесі розподілу щорічних вкладень.

Вибір на основі інтуїції

Особливо важко прийняти рішення при відсутності в команді єдності за цілями організації і наслідками альтернатив. Багато організацій у подібній ситуації намагаються взагалі не робити вибору.

При неповній згоді в організації часто залучається зовнішній експерт для здійснення комплексних досліджень і, що ще більш важливо, для часткової нейтралізації негативних наслідків прийняття рішення. Наприклад, організація вирішила придбати новітню комп'ютерну техніку і витратити на це значну суму грошей. Організація звертається до консалтингової фірми, де є фахівці з вибору комп'ютерної техніки.

Одна з таких консультаційних фірм використовує технологію роботи з клієнтами за схемою, вказаною на рис. 83.



Рис. 83 – Основні етапи технології «покупка можливостей»

Аркуші цілей («покупки можливостей») включають:

- стратегічні цілі (переваги комп'ютерної системи);
- оперативні цілі (продуктивність комп'ютерної системи).

Додатковий аркуш можливостей включає ті з них, за якими немає згоди, але які можуть виявитися корисними.

Після визначення цілей вибирають постачальників систем. Ті, в яких не визначене майбутнє або ті, чії системи уступають по одному з критеріїв, автоматично виключаються. Перед винесенням остаточного рішення перевіряють кілька варіантів. При наближенні до рішення необхідно зробити крок назад для більш точного визначення мети, способів і міри її досягнення. При цьому треба враховувати наступне.

- Дана ситуація більше, ніж будь-яка інша, припускає прийняття рішень на основі інтуїції. Важливою умовою прийняття таких рішень є наявність в організації лідера, який візьме на себе відповідальність за прийняття рішення, зрозуміє інтереси і цінності всіх індивідів і груп, зацікавлених у рішенні, завоює їхню довіру.

- Ви знаходитеся у ситуації вибору і майже вибрали певний варіант. Однак можуть бути інші варіанти, в тому числі найбільш визначений або той, що має найбільшу підтримку в членів команди. У цій ситуації необхідно повернутися назад, щоб знайти нові альтернативи.

- Складність ситуації, в якій доводиться приймати рішення на основі інтуїції, полягає в одночасному недоліку впевненості й визначеності. Тому необхідно направити зусилля на підвищення рівня впевненості й визначеності, але не обов'язково це робити одночасно.

Контрольні запитання

1. Основні етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
2. Методи збору і основні вимоги до інформації, необхідної для прийняття рішень.
3. Сутність методу систематичного збору даних.
4. Розкрийте існуючі взаємозв'язки в системі цілей сучасної організації.

5. Основні вимоги до системи цілей.
6. Причини помилок при оцінці проблеми.
7. Основні елементи визначення проблеми.
8. Назвіть відомі вам методи збору, аналізу і інтерпретації інформації.
9. Сутність і призначення: аналіз «вхід-вихід», діаграма процесу, діаграма розсіювання, діаграма «причини-наслідки», графік Парето.
10. Чинники забезпечення творчої поведінки менеджерів.
11. Основні перешкоди для творчого підходу в прийнятті рішень.
12. Основні елементи творчого потенціалу менеджера.
13. Основні постулати «теорії Y» Д. Мак-Грегора.
14. Які умови необхідно створити для ефективної творчості при висуванні альтернатив рішення?
15. Метод складання списку властивостей: специфіка використання.
16. Метод аналогій, типи аналогій.
17. Призначення і правила проведення: «мозковий штурм», метод Гордона, номінальний груповий метод, метод примусових зв'язків, морфологічний аналіз.
18. Поняття оцінки альтернатив рішення, чинники і ознаки оцінки альтернатив.
19. Поняття здійсненності, прийнятності й уразливості альтернатив рішення.
20. Як здійснюється: оцінка необхідних навичок виконавців, оцінка потреби в потужностях, оцінка фінансових вимог?
21. Міра зміни у вимогах ресурсів.
22. Типологія відповідності альтернатив рішення.
23. Аналіз конкурентних переваг.
24. Витрати на придбання і альтернативна вартість.
25. Показники вартості життєвого циклу альтернативи: чиста теперішня вартість, внутрішня ставка відсотка, період окупності інвестиції.
26. Поняття мінімального рівня ризику.
27. Сутність портфельного підходу до ризику.
28. Чинники, що визначають ризик портфеля рішень.
29. Психологічні проблеми прийняття рішень.

- 30. Елементи системи обмежень реалістичності рішень.
- 31. Умови реалізації альтернатив.
- 32. Основні типи стандартів порівняння альтернатив.
- 33. Характеристики міри реалістичності альтернатив.
- 34. Принципи використання матриці пріоритетів.
- 35. Класифікація методів вибору альтернатив.
- 36. Принцип оптимальності за Парето.

УНЕ 2. Формування і розвиток команди

1. Природа і види робіт, виконуваних в організації.
2. Поняття команди.
3. Переваги і обмеження командної діяльності.
4. Етапи побудови команди.
5. Методи самодіагностики команди.
6. Програма мотивації у проектно-орієнтованій організації.
7. Модель ефективного керівника проекту.
8. Конфлікт як прояв протиріч і джерело розвитку.
9. Цикл конфлікту і форми поведінки в конфліктній ситуації.
10. Рівні конфлікту і його джерела.
11. Практичні навички управління конфліктами.
12. Стрес на робочому місці.
13. Стратегія боротьби зі стресами.
14. Розподіл часу і принцип Парето.
15. Техніка планування особистого часу.
16. Принципи і умови ефективного делегування повноважень.

Менеджмент, як і багато інших областей людської діяльності, постійно видозмінюється, трансформується, вдосконалюється, а його концепції перевіряються на міцність і життєздатність часом. Дослідники звернули увагу на те, що багато концепцій, досить популярних у свій час, в остаточному підсумку виявилися лише привабливими і добре тиражованими гаслами, які так і не були сприйняті реальною управлінською практикою.

Зовсім інакше склалася доля ідеї про роль команди у діяльності сучасної організації. Ця ідея, що довела спочатку свою плідність у Японії, країні, де групова орієнтація членів суспільства є важливим елементом традиційної культури, поступово стала загальноприйнятою в більшості розвинених країн світу.

На думку М. Хаммера – одного із засновників методу реінжинірингу бізнес-процесів, найважливіша причина уваги до командних методів роботи полягає в тому, що вони дозволяють знизити витрати на менеджмент, оскільки в команді відсутня необхідність у додатковій координації, і тим самим підвищити конкурентоздатність організації.

1. Природа і види робіт, виконуваних в організації

Всі види роботи, що виконуються в сучасній організації, можна розділити на три типи:

- робота, що веде до створення вартості, – тобто робота, за яку споживач готовий платити;
- робота, що не веде до створення вартості, але утворює умови, необхідні для здійснення роботи, що веде до створення вартості;
- робота, що не додає цінності продукту діяльності і не сприяє його створенню.

Роботу, що веде до створення вартості, охарактеризувати просто: в неї входять всі види діяльності, в результаті яких виробляються товари і послуги, необхідні споживачеві.

Пуста, даремна робота – це безцільна робота. Відсутність такої роботи в загальному виробничому процесі не буде помітна. Складання звітів, які не читають, помилкове виконання роботи, яку потім доводиться переробляти, надмірний контроль – це ті порожні операції, які повинні бути скасовані в будь-якому виробничому процесі з метою підвищення його ефективності.

До роботи, що прямо не створює вартість, але опосередковано сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу, його керованості й контролюваності, належить вся «бюрократія», адміністративна надбудова: система звітності, перевірок, нагляду, управління і контролю, а також підтримки зв'язків. Це робота, необхідна для нормального функціонування звичайних, простих робочих процесів. У той же час вона є джерелом помилок, затримок, негнучкості й відсталості, породжує додаткові витрати і зайво ускладнює виробничі процеси, підвищує

ймовірність неправильного їхнього плину і може зробити їх важкими для розуміння і впровадження зміни.

За багато років у великих організаціях обсяг робіт, що безпосередньо не створюють вартості, розрісся до таких масштабів, що часто став домінувати над роботою, що прямо веде до створення вартості, тобто продуктивною працею. Не варто дивуватися, якщо раптом виявиться, що менше 10% операцій якого-небудь процесу – це діяльність, що безпосередньо приносить вартість, а інше – це адміністративна надбудова, що практичного нічого не створює.

У зв'язку з цим, ціль перебудови робочих процесів – позбутися від непродуктивного «баласту». Однак це не можна зробити, просто знищивши адміністративно-бюрократичні операції. Якщо вилучити з традиційного робочого процесу всі ланки, які безпосередньо не приносять вартості, то негайно зупиниться і сам процес, його просто не стане. Щоб цього не відбулося, необхідно заново перепланувати всю «надбудовну» роботу. Зробити це можна шляхом реорганізації старого процесу вирішення виробничих завдань у новий і ефективний. У цьому полягає сутність *реінжинірингу* – перебудови виробничих процесів з метою більш ефективного вирішення існуючих виробничих завдань.

Наочно сутність реінжинірингу можна пояснити на прикладі яєчної шкарлупи. Індустріальна ера розділила виробничі процеси на серії дрібних завдань, які можна подати у вигляді величезної безлічі шматочків яєчної шкарлупи. Щоб знову зібрати з цих фрагментів цілісну шкарлупу, потрібна неймовірна кількість клею – але після зборки форма, що вийшла, буде надзвичайно тендітною, нестійкою. Кожний нерівний шов – це потенційне джерело проблем. Більше того, оскільки клей дорожче самої шкарлупи, вартість відновленої конструкції буде дуже високою.

Подібним чином виникає потреба у складних процесах з величезним вмістом «клею», коли робота розбита на кілька дрібних простих завдань, що не створюють ніякої вартості: у спостереженні, управлінському аудиті, перевірках, схваленнях і т.п., щоб знову звести воєдино всі ці роздроблені завдання. Безліч проміжних дій приводить як на рівні окремого виконавця, так і на рівні різних підрозділів організації до непорозумінь, конфліктів, перегляду і розмежування обов'язків.

Більше того, у підсумку починає рости число передатних інстанцій і витрат на адміністративну надбудову.

Єдиний спосіб уникнути такої величезної кількості «клею» – відразу починати планувати роботу організації з великих фрагментів, ділянок робіт. Це – ключовий момент реінжинірингу, що змінює традиційні межі процесів, розширюючи їхню сферу, щоб для з'єднання цих процесів у єдине ціле було потрібно менше адміністративних зусиль, які не створюють ніякої вартості.

Один із способів – зробити так, щоб кожна окрема операція або посада одразу охоплювала більше число завдань, які приносять вартість.

2. Поняття команди

КОМАНДА – як правило, невелика група людей, що виконує певне завдання і в якій проявляється синергетичний ефект.

На практиці часто відбувається змішання двох понять: група і команда – хоча розходження між ними досить істотні.

Головна відмінність між групою і командою всередині організації – це виникнення в останньої так званого *синергетичного ефекту*, суть якого полягає в тому, що результат зусиль членів команди виявляється значно більшим арифметичної суми тих результатів, які могли б одержати члени команди, працюючи порізно.

Природно, що цей ефект не виникає сам по собі, його забезпечує наявність характеристик, зазначених на рис. 84.

У реальних організаціях команди іноді виникають спонтанно, без особливих зусиль з боку керівництва. Однак, як правило, ця спонтанність – видима, оскільки для формування ефективної команди звичайно потрібна опора на корпоративну культуру, що, у свою чергу, формується «зверху», тобто її основи закладаються творцями або вищими керівниками організації.

Група		Команда
 Низький ступінь	Існування різних цінностей, поглядів	 Високий ступінь
	Внутрішня взаємозалежність	
	Вираження почуттів	
	Відданість спільній справі	
	Розвиненість навичок міжособистісного спілкування	
	Погодженість дій	
	Довіра	
	Управління конфліктами	
	Розвиненість комунікацій	
	Пошук консенсусу	
	Кооперація і співробітництво	
	Участь у групових процесах	

Рис. 84 – Порівняльні характеристики групи і ефективної команди

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – це складний комплекс припущень, бездоказово прийнятий всіма членами конкретної організації, що формує загальні рамки поведінки, яких дотримується переважна більшість членів організації.

Корпоративна культура знаходить свій прояв у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях, нормах поведінки, цілях і напрямках діяльності й розвитку організації. Корпоративна культура регламентує поведінку індивіда і дає можливість прогнозувати його реакцію в різноманітних ситуаціях, у тому числі критичних.

Можна виділити чотири типи організаційної культури, кожному з яких відповідають певні механізми управління, ціннісні орієнтири управлінської діяльності, психологічні профілі менеджера та ін. (рис. 85).

Ціннісні орієнтири виробничого процесу	Психологічно-управлінський профіль працівника	Ключова управлінська роль	Механізм управління	Оцінка результату
<i>Патріархальна</i>				
колективні	«слухняний»	керівник	сценування	ритуал, традиція
<i>Підприємницька</i>				
індивідуальні	«пасіонарний»	адміністратор	планування	прибуток
<i>Бюрократична</i>				
продиктовані технологією і спеціалізацією	«технологічно дисциплінований»	організатор	організаційне проектування	оцінка керівника
<i>Партіципативна</i>				
професійного росту	«професіонал»	управлінець	програмування	досягнення мети

Рис. 85 – Форми корпоративної культури управління

Досвід показує, що процес «спонтанного» формування команди йде досить повільно: він може займати багато місяців, а то й років. Тим часом у реальності найчастіше потрібно сформувати команду для реалізації конкретних проектів у стислий термін. У цьому випадку постає завдання цілеспрямованого формування команд. Якщо організація в основному функціонує за проектною схемою, то її члени повинні мати спеціальні навички «командних гравців». Іншими словами, для того, щоб досягти переваг від командної роботи, треба затратити певні зусилля й засоби.

Ознаки, що характеризують ефективну команду:

- між членами команди існує тісний взаємозв'язок;
- команда притягальна для своїх членів;
- у команді не обов'язково існує постійний лідер;
- члени команди піклуються і навчають один одного;
- члени команди підбадьорюють і підтримують лідера;
- відносини між членами команди характеризуються високим рівнем відкритості й довіри.

Про користь команд у практичній діяльності організацій свідчать численні дослідження. У табл. 5 наведено дані опитування 439 компаній із списку Fortune 1000*, які використовують командний підхід, стосовно ефекту побудови команд.

Таблиця 5 – Переваги використання командного підходу в діяльності організації

Характеристика	Респонденти, які відзначили позитивний вплив, %
1	2
Якість продуктів і послуг	70
Обслуговування клієнтів	67
Якість трудової діяльності працівників	63
Продуктивність	61
Конкурентоздатність	50
Прибутковість	45
Зменшення кількості прогулів	23
Плинність кадрів	22

*Список найбільших компаній світу

З наведених даних видно, що за більшістю параметрів, які характеризують діяльність організації, при використанні командних форм роботи відбувається помітне поліпшення.

3. Переваги і обмеження командної діяльності

Коли ж необхідно працювати командою? Насамперед у тих випадках, коли робота не може бути формально структурована таким чином, щоб кожний працівник мав змогу діяти автономно. При цьому слід пам'ятати, що побудова команди вимагає часу, зусиль, а іноді і значних коштів. Тому до прийняття рішення про використання команди для виконання завдання доцільно зважити «за» і «проти» цієї форми організації діяльності.

На рис. 86 вказані ситуаційні чинники, аналіз яких дозволяє винести рішення про доцільність побудови команди для виконання конкретної роботи.

Ситуаційний чинник	Доцільна робота групи	Доцільна робота команди
Необхідне швидке виконання завдання		
Завдання слабо структуроване		
Виконання завдання вимагає від виконавців творчого підходу		
Передбачається багаторазове повторне виконання завдання		
Передбачається кількарізне залучення тих же людей для спільної роботи		
Виконанню завдання може сприяти конкуренція між виконавцями		

Рис. 86 – Перевірка доцільності формування команди

4. Етапи побудови команди

Процес формування команди можна описувати по-різному. Найбільше поширення одержав опис процесу командної роботи, заснований на виділенні п'яти етапів: формування, «бурління», вироблення норм, виконання роботи і завершення.

Далі наведено схематичний опис цих етапів, в якому відбиті питання, що виникають у членів команди на відповідних етапах, характеристики міжособистісних відносин, питання, що виникають у зв'язку з цілями і завданнями роботи, а також

форми ефективної поведінки лідера команди.

Формування. Метою цього етапу є з'ясування того, як буде виконуватися робота; установлення відносин усередині команди, угруповання цілей роботи, з'ясування бажаних результатів і порядку їхнього досягнення.

Запитання членів команди:

- що являють собою інші члени команди?
- які очікування покладають на мене?
- хто є лідером?
- які цілі поставлені?
- як я вписуюся в команду?
- який обсяг майбутньої роботи?

Міжособистісні відносини:

- мовчання і спостереження;
- самоусвідомлення;
- залежність;
- поверхневий характер;
- реактивна поведінка;
- невизначеність.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань:

- орієнтація членів команди;
- створення комфортного середовища для спільної роботи;
- формування атмосфери довіри в команді;
- установлення відносин з лідером;
- прояснення цілей.

Ефективна поведінка лідера:

- «вступні» заходи і процедури;
- відповіді на запитання;
- вироблення підстав для взаємної довіри;
- формування моделі очікуваної поведінки;
- прояснення цілей, правил, процедур і очікувань.

«Бурління». Етап, на якому неминучі конфлікти і розбіжності, оскільки прояснюються ролі і очікування членів команди. Головна мета, що переслідується, – досягнення згоди і усунення почуття ворожості.

Запитання членів команди:

- як будуть розв'язуватися розбіжності?
- чи можна змінити склад команди?
- як будуть прийматися рішення при наявності розбіжностей?
- чи потрібний саме такий лідер?
- чи хочу я залишатися членом цієї команди?

Міжособистісні відносини:

- поляризація членів команди;
- формування коаліцій;
- конкуренція між членами команди;
- розбіжності з лідером;
- заперечування точок зору інших членів команди;
- порушення командних норм.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань:

- управління конфліктами;
- легітимізація продуктивного вираження індивідуальності;
- подолання групової однодумності;
- аналіз ключових процесів командної роботи;
- перетворення протистояння у взаємодію.

Ефективна поведінка лідера:

- визначення загального супротивника і зміцнення бачення перспективи;
- формування в членів команди прихильності її цілям;
- ефективне посередництво;
- забезпечення визнання досягнень команди і її окремих членів.

Вироблення норм. Етап нормалізації відносин усередині команди, метою якого є сприяння формуванню відкритих зв'язків і підвищенню згуртованості,

при цьому бажаними результатами є більша «включеність» у команду і обопільна підтримка шляхом вирішення конфліктів і гармонізації відносин.

Запитання членів команди:

- які прийняті норми і очікування?
- наскільки я повинен підкорятися прийнятим нормам?
- яку роль я повинен грати?
- чи підтримають мене?
- яким повинен бути мій внесок у роботу команди і наскільки я повинен бути відданий її цілям?

Міжособистісні відносини:

- співробітництво;
- ігнорування і нівелювання розбіжностей;
- конформізм стосовно стандартів і очікувань;
- покірність відносно вказівок лідера;
- посилення міжособистісного притягання;
- відданість командному баченню перспективи.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань:

- підтримка єдності і зв'язаності;
- диференціація і уточнення командних ролей;
- визначення рівня особистого внеску в роботу команди;
- прояснення майбутніх планів і перспектив;
- вирішення питання про зобов'язання відносно майбутнього команди.

Ефективна поведінка лідера:

- надання допомоги в розподілі ролей між членами команди;
- демонстрація підтримки членам команди;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- формулювання бачення перспективи для членів команди;
- допомога у формуванні прихильності баченню перспективи.

Функціонування. Етап, на якому члени команди виконують діяльність для досягнення мети, задля якої команда була сформована.

Запитання членів команди:

- як буде відбуватися вдосконалення команди?
- як буде зміцнюватись інноваційний і творчий підхід до справи?
- як можуть використовуватися ключові навички членів команди?
- які удосконалення можуть бути привнесені в процеси командної роботи?
- як може підтримуватися високий рівень працездатності і відданості цілям

команди?

Міжособистісні відносини:

- висока взаємна довіра;
- безумовна відданість членів команди;
- багатосторонність взаємин між членами команди;
- взаємне навчання і допомога в розвитку;
- підприємницький дух;
- самодостатність.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань:

- зміцнення ключових навичок;
- підтримка духу вдосконалення командної роботи;
- підвищення темпів роботи і скорочення строків;
- заохочення творчого підходу до вирішення проблем.

Ефективна поведінка лідера:

- підтримка вдосконалення командної роботи і інновацій;
- закріплення культури якості в роботі команди;
- забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо функціонування

команди;

- допомога команді в запобіганні поверненню до пройдених стадій розвитку.

Завершення. Останнім часом у міру поширення командних форм організації діяльності фахівці звертають все більш пильну увагу на необхідність грамотного розформування команди після досягнення нею поставленої мети.

Необхідність у цьому визначається тією обставиною, що учасники команди, яка завершує роботу, з високою ймовірністю будуть задіяні в інших командах. Тому при розформуванні команди необхідно зробити кілька важливих кроків:

- провести з учасниками обговорення їхнього досвіду командної роботи;
- відзначити причини досягнутих успіхів;
- виявити невдачі й використані способи подолання їхніх наслідків;
- прояснити рольову структуру команди на кожному етапі її існування.

5. Методи самодіагностики команди

Практика використання командних форм організації діяльності показує, що швидкість формування команди і ефективність її роботи істотно збільшуються, якщо при цьому використовують певні форми самодіагностики. У чому суть цього підходу можна зрозуміти, розглянувши метод G.R.P.I.

Назва методу – це аббревіатура англійського словосполучення Goals (цілі) – Roles (ролі) – Team Processes (процеси командної діяльності) – Interpersonal Relationships and Individual Styles (міжособистісні відносини та індивідуальні стилі) (рис. 87).

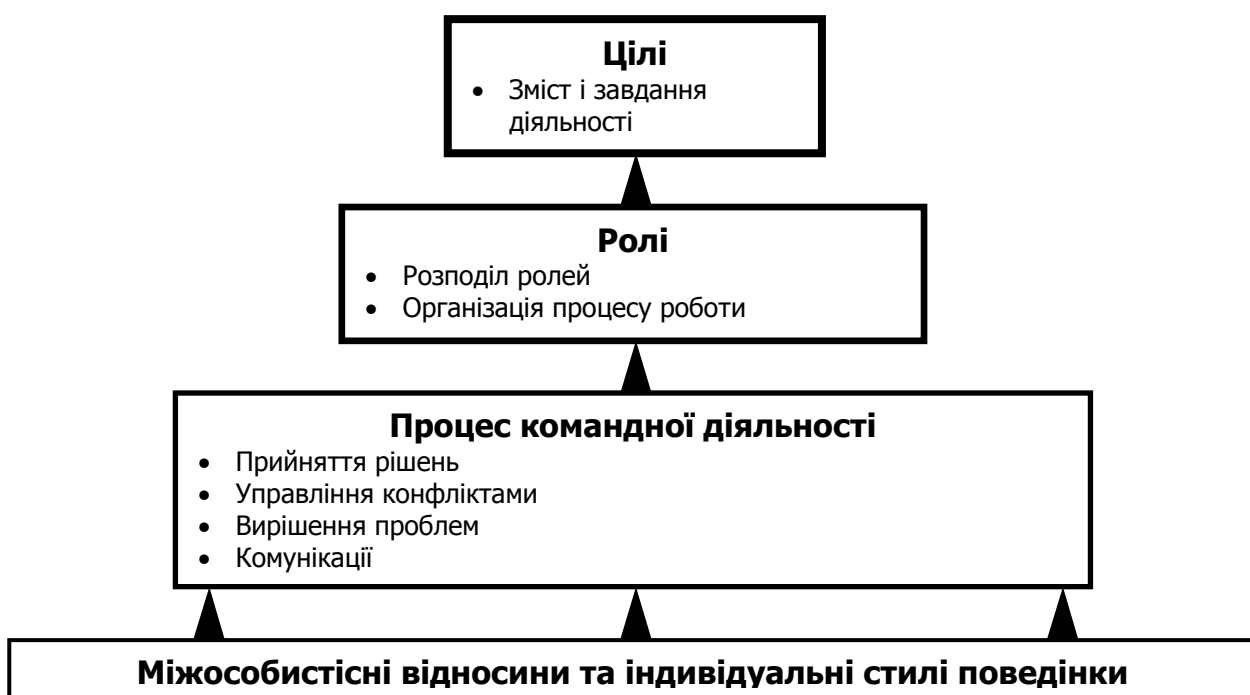


Рис. 87 – Метод самодіагностики команди (G.R.P.I.)

Суть методу полягає в тому, що кожний член команди регулярно заповнює спеціальну анкету, в якій міститься 10 тверджень, що характеризують аспекти командної роботи, перераховані в назві методу, оцінюючи свою згоду або незгоду за п'ятибальною шкалою (табл. 6).

Таблиця 6 – Анкета оцінки функціонування команди (G.R.P.I.)

<i>Шкала оцінки:</i> 1 – Ви не згодні з твердженням, 3 – Ви згодні з твердженням частково, 5 – Ви повністю згодні з твердженням	
Позиція	Ступінь згоди
<i>(G) Цілі</i>	
1. Цілі діяльності ясні і члени команди налаштовані на їх досягнення	1 2 3 4 5
<i>(R) Ролі</i>	
2. Робота організована таким чином, що чітко сприяє досягненню цілей	1 2 3 4 5
3. Максимально використовуються індивідуальні можливості кожного	1 2 3 4 5
4. Кожний чітко знає, за що відповідає і виконання якої роботи від нього очікують	1 2 3 4 5
5. Лідерство розподілене між членами команди	1 2 3 4 5
<i>(P) Процеси командної діяльності</i>	
6. Рішення приймаються з урахуванням того, хто має більший досвід і знання, а не на основі ієрархії та авторитету	1 2 3 4 5
7. Конфлікти вирішуються відкрито і конструктивно	1 2 3 4 5
<i>(I) Міжособистісні відносини і індивідуальні стилі</i>	
8. У міжособистісних стосунках і в спілкуванні переважають довіра та відкритість	1 2 3 4 5
9. Виділяється час для аналізу процесу спільної роботи (як ми ставимося один до одного, спілкуємося, керуємо конфліктами та ін.) з метою її вдосконалення	1 2 3 4 5
10. Заохочуються гнучкість, чуйність до потреб інших людей, інноваційність і творчий підхід	1 2 3 4 5

Потім команда зводить результати воедино і обговорює ті аспекти роботи, які або оцінюються її членами низькими балами, або у відношенні яких є істотні розбіжності в оцінках. За підсумками обговорення команда приймає рішення щодо необхідних заходів.

Доцільність використання цього методу обумовлена тим, що команді не доводиться чекати, коли проблеми, пов'язані з її роботою, загостряться – G.R.P.I. дозволяє вирішувати їх з попередженням і постійно тримати ситуацію під контролем.

Частота заповнення анкет багато в чому визначається тривалістю життєвого циклу команди. Очевидно, що за час життєвого циклу обговорення проблем команди повинне проходити не менше 5 разів – за числом основних етапів розвитку команди.

6. Програми мотивації у проектно-орієнтованій організації

РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЕКТУ – удосконалення навичок і кваліфікації команди проекту для поліпшення виконання проекту.

Розвиток команди – важливий елемент кінцевого успіху проекту. Розвиток команди проекту включає як збільшення можливостей окремих її членів зробити свій внесок в успіх проекту, так і поліпшення взаємодії в команді проекту. Індивідуальний розвиток – це основа розвитку команди в цілому. Розвиток команди проекту здійснюється на всьому протязі проекту.

Розвиток команди проекту сильно ускладнюється при подвійному підпорядкуванні членів команди – функціональному менеджеру і керівнику проекту (при матричній організаційній структурі).

На відміну від інших видів ресурсів, які можуть бути придбані при наявності необхідних фінансів, підібрати і ефективно використати персонал складніше. Існуючі методи відбору персоналу при прийомі на роботу дозволяють досить точно встановити, якими знаннями, навичками і досвідом володіє кандидат. У той же час практично неможливо визначити, чи буде кандидат ефективно застосовувати їх при виконанні роботи. У зв'язку з цим зростає роль мотивації персоналу для підвищення ефективності виконання поставлених завдань.

МОТИВАЦІЯ – це сукупність сил, що спонукають людину займатися діяльністю з витратою певних зусиль на певному рівні старання і сумлінності з певним ступенем наполегливості в напрямку досягнення встановлених цілей.

Основні принципи мотивації:

- мотивація являє собою силу, що змушує людей вести себе певним чином;
- ця сила спрямована на досягнення певної мети;
- мотивація найкраще розуміється в рамках певної системи.

Щоб зрозуміти людську мотивацію, необхідно вивчити сили, що виникають і перебувають усередині людини, і чинники впливу із зовнішнього середовища, які викликають відповідну реакцію індивіда і підсилюють його цілеспрямованість і сумлінність. Узагальнена модель основних мотиваційних процесів включає чотири

компоненти:

- потреби або очікування;
- поведінка;
- цілі;
- зворотний зв'язок.

Природа мотивації полягає в наступному:

- певна складна поведінка є результатом дії декількох мотивів, а не одиничного;
- люди, які мають однакові потреби, можуть діяти по різному й, навпаки, різні потреби можуть привести до одного типу поведінки;
- мотив неможливо безпосередньо спостерігати, про його існування можна судити тільки з поведінки людини;
- мотиви динамічні, їхня важливість постійно змінюється залежно від того, наскільки вони задоволені.

В цілому для мотивування працівників необхідно визначити зразки бажаної поведінки та процес стимулювання, тобто систему правил, процедур, механізмів стимулювання.

Під *програмою мотивації* розуміється система заходів, виконуваних протягом встановленого проміжку часу і спрямованих на стимулювання визначених співробітників з метою досягнення певного формату поведінки.

Стандартна програма мотивації включає:

- цілі (до чого необхідно стимулювати співробітників);
- охоплення (категорії співробітників і проектів, до яких програма застосовується);
- термін дії, наприклад, півроку або рік;
- критерії, процедури оцінки і відповідальних за оцінку поведінки різних категорій співробітників;
- систему заохочень і стягнень;
- календарний план заходів і відповідальних за їхнє виконання;
- бюджет програми мотивації.

Побудова програми дозволяє управляти заходами з мотивації як проектами. Оскільки в організації може діяти ряд програм мотивації, спрямованих на різні групи співробітників, то управління ними як проектами дозволяє координувати їх за фінансуванням, часом, змістом.

Системи заохочення і визнання дозволяють направити діяльність у потрібному напрямі. Для своєї ефективності ці системи повинні бути чітко визначені, документовані й пов'язані з конкретною роботою у проекті. Наприклад, якщо менеджер проекту заохочується за виконання бюджету, то в нього повинна бути можливість приймати рішення щодо контрактів і призначень персоналу.

Система мотивації в проектах часто відрізняється від системи мотивації в організації. Така система повинна враховувати також культурні особливості.

Найчастіше метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному (рис. 88). Аналогічно розшифровуються поняття якості й ефективності для всіх категорій співробітників, які попадають під дію програми мотивації.

Категорія працівників	Цілі	
	<i>Ефективність</i>	<i>Якість</i>
Для розробників і консультантів	Зниження працевитрат на виконання робіт	Дотримання вимог до результатів
Для керівництва проектів	Зменшення строків та економія бюджету	Досягнення цілей проекту

Рис. 88 – Конкретизація цілей програми мотивації для різних категорій працівників організації

Розглянемо механізми мотивації для двох категорій співробітників: рядових, тобто тих, від кого залежить тільки доручена їм робота (персонал організації, проекту), і ключових – керівників і функціональних менеджерів, від яких залежить успіх проекту в цілому. Виділення цих двох категорій в ніякому разі не суперечить тому, що в проектній команді від кожного учасника залежить успіх проекту. Більшість співробітників мають локальні завдання, їхній внесок в успіх проекту визначається виконанням своєї роботи, а за проект у цілому відповідає керівник проекту і один або декілька фахівців, які приймають ключові технічні рішення.

Виділимо в проектно-орієнтованій організації такі загальні ролі:

- співробітник, відповідальний за виконання тільки свого завдання, встановленого йому керівником проекту;
- функціональний менеджер, який відповідає у проекті за певний ключовий напрям проектних робіт;
- керівник проекту, відповідальний за виконання проекту в цілому;
- директор проектів (керівник департаменту розвитку організації), відповідальний за весь портфель проектів і використання ресурсів.

Для кожної з цих категорій розглянемо критерії оцінки і деякі з використовуваних механізмів матеріального стимулювання.

Мотивація керівників і функціональних менеджерів. Основний принцип мотивації полягає в тому, що заохочення або стягнення повинні накладатися на співробітника тільки за результати робіт, доручених безпосередньо йому. Тому керівники і функціональні менеджери повинні преміюватися за виконання проекту в цілому.

Найбільш часто використовувані механізми матеріального стимулювання передбачають розрахунок премії виходячи з таких показників як прибуток (маржинальний прибуток) і економія витрат.

Вибір того чи іншого методу залежить від ролі й внеску керівництва проектами. Якщо воно бере участь у продажах, тобто від нього залежить виторг за проектом, то преміювання здійснюється виходячи з прибутку. Якщо ж керівник проекту і функціональні менеджери відповідають тільки за виконання проекту, і прибуток залежить від результату їхньої роботи лише побічно (оскільки вони відповідають за витрати проекту), то преміювати треба, виходячи з економії витрат. Оскільки прибуток за проектами різний, преміювання на його основі може привести до конкуренції за більш «вигідні» проекти. У деяких випадках це відіграє позитивну роль, однак не завжди менш прибутковий проект для організації є менш важливим.

Формування преміального фонду за проектом. Преміальний фонд за проектом формується, виходячи з досягнутої економії витрат, тому спочатку розглянемо процес їхнього планування. При плануванні проекту розраховують кошторисну

вартість виконуваних робіт (кошторис витрат) і визначають ризики. Для їхнього покриття розраховують резерв, називаний також «*резервом на відомі невідомості*». Далі кошторис витрат проекту і резерв погоджують з директором проектів. Виходячи з типу проекту та інших параметрів, керівник департаменту розвитку організації визначає «резерв на невідомі невідомості» або *управлінський резерв*. На основі кошторису витрат, резерву і управлінського резерву формується бюджет проекту, що являє собою розподіл витрат за періодами часу.

Перегляд кошторисної вартості, бюджету і резервів виконують тільки при значних змінах у проекті. Критерій перегляду встановлюється при відкритті проекту, наприклад, зміна планованих витрат більш ніж на 50% від управлінського резерву.

Величину преміального фонду (ПФ) можна розраховувати в такий спосіб:

$$\text{ПФ} = (\text{кошторис витрат} + \text{резерв} + \text{управлінський резерв} - \text{фактичні витрати}) * (1 - \text{затримка} * \text{коеф}_{\text{затримки}}) \quad (1.2)$$

де: фактичні витрати – витрати, фактично понесені по проекту;

затримка – затримка строків завершення проекту в періодах, наприклад, у днях або тижнях;

коеф_{затримки} – частка, на яку зменшується преміальний фонд за один період затримки, наприклад, 0,1.

Проектний облік може бути організований як у вартісному, так і в натуральному вираженні, наприклад, у людино-годинах. Схема обліку в натуральних показниках припустима у випадках, коли:

- накладні витрати організації істотно вищі прямих виробничих витрат, тому повна собівартість одиниці ресурсу в незначному ступені залежить від витрат на його придбання, наприклад, ставки зарплати;

- вартість одиниць ресурсів, що використовуються у проекті, приблизно однакова.

При обліку в натуральних показниках преміальний фонд повинен бути переведений у вартісне вираження за певною ставкою.

Розподіл преміального фонду проекту. Залежно від проекту і ситуації в організації преміальний фонд розподіляється між керівником проекту і функціональними менеджерами за рішенням керівника проекту або директора проектів. При цьому частина фонду може йти на преміювання співробітників, що відзначилися в ході виконання проекту і не є функціональними менеджерами. Ця частина фіксується директором проектів або керівником проекту за погодженням з функціональними менеджерами.

На рис. 89 показано, хто прямо або опосередковано бере участь у прийнятті рішень, що впливають на витрати і перерозподіл коштів у проекті.

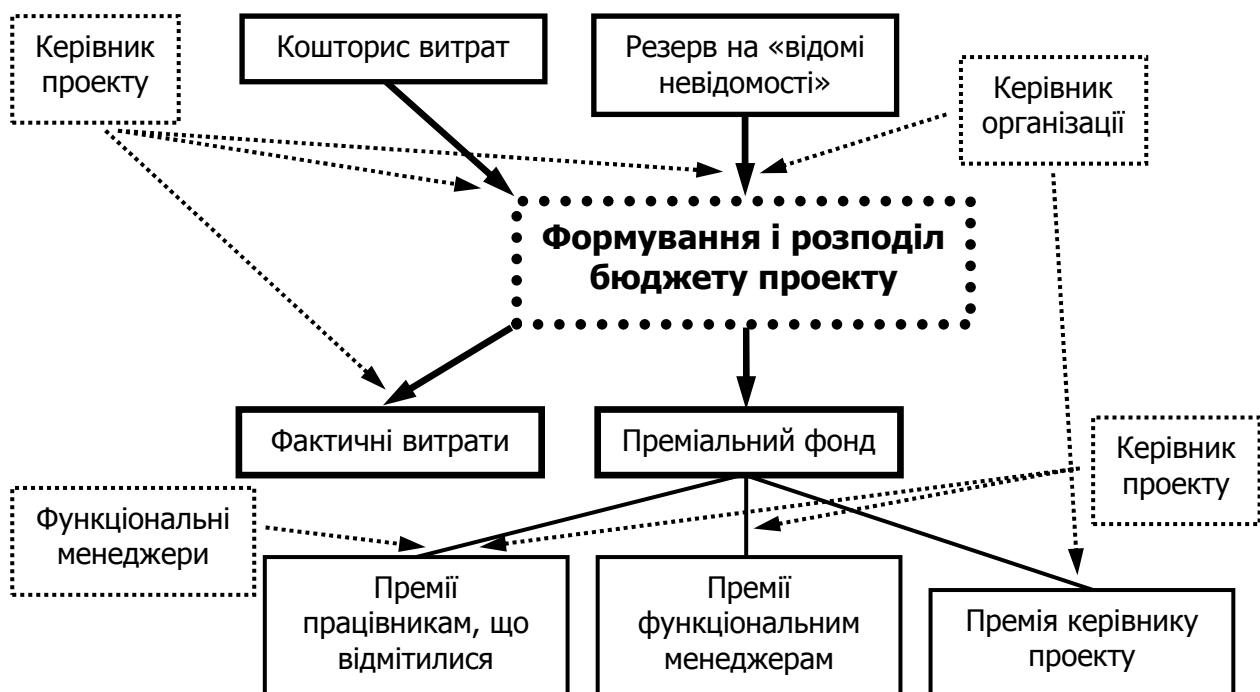


Рис. 89 – Формування і розподіл преміального фонду проекту

Оцінка внеску співробітників. Якщо метою програми мотивації оголошено підвищення ефективності при збереженні якості, то необхідно визначити правила оцінки цих показників.

Вимір ефективності передбачає обчислення співвідношення результату і витрат. Витрати, контрольовані співробітником, звичайно виражаються у вигляді рахункових витрат. Але коли мова йде про складні проекти, наприклад, виконання науково-дослідної роботи або будівництво житлового комплексу, запропонувати адекватні оцінки внеску співробітників практично не уявляється можливим.

Оскільки не можна виміряти ефективність кількісно, доводиться оцінювати її якісно. Це виконують в такий спосіб:

- уводиться шкала ефективності з відповідними показниками, наприклад, «низька», «нормальна», «висока» або в балах від 1 до 5;
- визначається перелік характеристик, що деталізують поняття ефективності;
- для кожної з характеристик формуються шкали з декількох значень з вказівкою для кожної умови їхнього досягнення;
- указується правило обчислення значення ефективності на основі оцінок характеристик.

Цей метод може бути реалізований шляхом введення ваги характеристик, наприклад, від 0 до 1. При цьому оцінка ефективності в балах буде обчислюватися за формулою:

$$\text{Ефективність} = \sum (\text{вага характеристики}) * (\text{оцінка характеристики}) \quad (1.3)$$

Заохочення і стягнення для співробітників. На основі оцінки результатів діяльності відповідно до програми мотивації кожному зі співробітників нараховується премія по кожному з проектів, що відображає внесок в його виконання. Премія може бути визначена виходячи з двох чинників:

- обсяг участі в проекті (може бути відображений у працевитратах);
- ефективність участі в проекті (виражається оцінкою результатів діяльності, обумовленою відповідно до програми мотивації).

Премія по проекту для співробітника може бути розрахована за формулою:

$$\text{премія} = L_{\Gamma} * \text{коэф}_{\text{оц}} * \text{ставка} \quad (1.4)$$

де: L_{Γ} – кількість людино-годин, витрачених співробітником на виконання своїх завдань з проекту;

$\text{коэф}_{\text{оц}}$ – коефіцієнт, що присвоюється кожному значенню оцінки результатів програми мотивації (наприклад, для «низької» оцінки – 0; для «нормальної» – 1, для «високої» – 2);

ставка – ставка преміювання за ефективно відпрацьовану людино-годину.

Відзначимо, що для «низької» оцінки може бути встановлений негативний коефіцієнт, що відповідатиме стягненню.

Така схема розрахунку може призвести до того, що співробітники будуть завищувати працевитрати за проектами. Однак існують чинники, що перешкоджають цьому:

- високі працевитрати можуть свідчити про недостатню ефективність співробітника;
- оцінку ефективності проводять керівник проекту і функціональні менеджери, які мотивовані до зниження витрат на проект.

Для персоналу премії можуть нараховуватися по завершенні окремих проектів/етапів. Такий механізм дозволяє:

- знизити ризики, пов'язані зі звільненням співробітників до завершення проекту/етапу;
- стимулювати співробітників не до демонстрації необхідної поведінки в короткі періоди, а до внесення вкладу у виконання проекту/етапу в цілому.

Впровадження програми мотивації. Програми мотивації можуть розроблятися на певний період та у наступному порядку:

- оцінка – проводиться анкетування співробітників з метою визначення прийнятності існуючої програми мотивації і виявлення того, які механізми краще діють. Збираються пропозиції, аналізуються інші джерела інформації, визначається напрям подальшого розвитку програми мотивації;

- розробка – визначаються термін дії і бюджет нової програми мотивації. На основі доступних засобів встановлюються механізми стимулювання;

- презентація – програма мотивації представляється співробітникам, збираються коментарі. При необхідності вона допрацьовується і повторно виноситься на розгляд;

- виконання – програма мотивації виконується. По закінченні терміну дії знову робиться оцінка.

7. Модель ефективного керівника проекту

Професійний фенотип керівника проекту. Фенотип означає сукупність усіх ознак і властивостей живого біологічного організму, які сформувалися в процесі його індивідуального розвитку.

Людина сформована як сукупність всіх ознак і властивостей (соціальний фенотип) на момент її приходу в професійне середовище. Ці ознаки і властивості розвиваються, змінюються і формуються нові в процесі «дозрівання» професіонала під впливом навколишнього професійного середовища. Тим самим формується його «професійний фенотип».

У рамках такого модельного подання на професійний фенотип нанизується компетентність.

Компетентність керівника проекту. Під компетентністю розуміються знання і досвід роботи в будь-якій предметній області. Це особистісна характеристика керівника на відміну від більш широкого поняття компетенція.

Діяльність керівника проекту. Результативність і ефективність конкретного керівника можна визначити тільки в діяльності. А діяльність складається з двох компонент – «розумової» і «фізичної». Їхня ефективність проявляється в результатах проекту. Але далеко не завжди ці результати можна виміряти або адекватно оцінити. Часто витрати на коректну, науково обґрунтовану оцінку результатів проекту перевищують витрати на здійснення самого проекту.

У своїй діяльності керівник проекту використовує різні інструменти:

- формалізовані на рівні виконання;
- частково формалізовані на концептуальному рівні у вигляді підходів, принципів, моделей;
- неформалізовані (персональні технології, особисті техніки, know-how).

Основою для цілісного і ефективного використання інструментів на практиці є:

- персональне бачення і розуміння сутності (природи) проекту і проектної діяльності;
- особистість (індивідуальність) керівника проекту;

- цілісна, персональна структура діяльності менеджера;
- професійний фенотип керівника.

Побудова моделі ефективного керівника проекту

Слід відмітити, що модель, яка описується далі, не є універсальною, оскільки не здатна в повній мірі відповідати всім вимогам проектів, що реалізуються у різних сферах, але вона є найбільш повною серед існуючих на сьогоднішній день.

Ця модель базується на експертному опитуванні одинадцяти досвідчених керівників проектів, проведеному компанією Workshop. За результатами було визначено тридцять три ключові позиції, які всебічно характеризують ефективного керівника проекту (рис. 90).

Модель неефективного керівника проекту

Досить багато досліджень проведено з метою отримати відповідь на запитання: яким повинен бути ефективний керівник проекту? Однак питання неефективності керівника проекту, його некомпетентності практично не обговорюються. Разом з тим питання професійної непридатності керівника проекту часто має принципово важливе і вирішальне значення для успіху або неуспіху проекту.

Наведений на рис. 91 список характеристик неефективності отримано в результаті вже згадуваного експертного опитування такий, що під будь-якого керівника проекту можна підібрати ту або іншу характеристику.

Компетентність	
<i>Знання</i>	<i>Досвід</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Системність і комплексність знань. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Модель повинна перейматися та впроваджуватися. ▪ Баланс влади, грошей і творчості. ▪ Припустимість ігнорування творчості при управлінні проектом. ▪ Вміння отримати задоволення від реалізації чужих проектних ідей і цілей. ▪ Здоровий глузд.
Професійний фенотип	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Керівниками проектів не становляться, а народжуються. ▪ Не шукає легких шляхів. ▪ Отримує задоволення від елегантних рішень (межує з відчуттям «кайфу»). ▪ Толерантність. ▪ Нонконформізм. ▪ Гнучкість. ▪ Цільова настанова (орієнтація на мету, а не на процес). ▪ Здатність до актуалізації. ▪ Почуття відповідальності. ▪ Віра. ▪ Оптимізм. ▪ Здатність тримати та переслідувати ціль. ▪ Здатність тримати удар. ▪ Угадувати, інтуїтивно передчувати ситуацію, зміни. ▪ Бути гармонічним. 	
Діяльність	
<i>Мислення</i>	<i>Дії</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Превалює інтерес до складних завдань. ▪ Сповідує проектний підхід до життя взагалі. ▪ Здоровий глузд. ▪ Позитивне бачення світу. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не шукає легких шляхів. ▪ Важливо, як діє. ▪ Займає «активну життєву позицію» у проекті. ▪ Готовність до невдач і зривів (адаптивність до змін). ▪ Мобільність. ▪ Бути «диригентом». ▪ Бути адекватним ситуації. ▪ Баланс активності і реактивності.

Рис. 90 – Модель ефективного керівника проекту

Компетентність	
<i>Знання</i>	<i>Досвід</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не знає середовища і «правил гри» 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не вміє делегувати (завдання, повноваження, відповідальність та ін.). ▪ Зневажає ціною питань. ▪ Не гнучкий до змін, звідси – не прораховує ситуацію, не передбачає її розвиток та ін. ▪ Допускає компроміси, що віддаляють від цілей проекту.
Професійний фенотип	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не враховує людський чинник (перекіс у технічні аспекти проекту). ▪ «Дратує» всіх учасників проекту. ▪ Не робить висновків з попереднього досвіду. ▪ Ухиляється від прийняття рішень. ▪ Породжує потребу у членів команди проекту в «героїзмі» і «подвигах». ▪ «Ховає» проблему (дистанціюється від проблем, залишаючи їх невирішеними). 	
Діяльність	
<i>Мислення</i>	<i>Дії</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підмінює цілі замовника на свої особисті. ▪ Не розуміє цілі проекту. ▪ Не «приймає» цілі проекту. ▪ Мислить вузько, тільки в рамках проекту. ▪ «Заклинюється» на одному завданні (наприклад, «параліч» аналізу). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Забагато часу витрачає на проект. ▪ Не досягає цілей і порушує баланс цілей в проекті. ▪ Не бере відповідальність за прийняті ним рішення. ▪ Займається не організацією, а реалізацією. ▪ Замикає на себе всю роботу по проекту. ▪ Постійно йде на невиправданий ризик.

Рис. 91 – Модель неефективного керівника проекту

Отже потрібно дуже обережно використовувати даний матеріал з розумінням того, що:

- тільки стійке відтворення ряду характеристик свідчить про професійну некомпетентність;
- одиничні випадки прояву неефективності можуть бути пов'язані з відсутністю досвіду роботи в певній ситуації, галузі.

Значення людського чинника в діяльності керівника проекту

З метою виявлення впливу психологічних аспектів в управлінні проектами було сформульоване таке запитання: яка значущість у вашій практичній діяльності керівника проекту наведених нижче елементів, пов'язана з психологічною складовою?

Результати ранжирування подані в табл. 7.

Таблиця 7 – Значення людського чинника в діяльності керівника проекту

№ п/п	Елемент (чинник)	Значимість, %
<i>«Критично важливо» (інтервал 80-100%)</i>		
1	Мотивація учасників проекту і прийоми її виявлення	88.7
2	Актуалізація членів команди менеджменту і учасників проекту	87.5
3	Зрілість керівника проекту	84.1
<i>«Істотно важливо» (інтервал 60-80%)</i>		
4	Комунікації в команді	77.3
5	Ролі учасників (функціональні і соціально-психологічні) у проекті	75.0
6	Взаємодія команди менеджменту з оточенням проекту	75.0
7	Стимуляція (активізація мотивів)	70.5
8	Лідерство	68.2
10	Групова динаміка і психологічний клімат в команді менеджменту	65.9
11	Прив'язка використовуваних інструментів проектного менеджменту до психотипу керівника і членів команди	61.4
<i>«Варто враховувати» (інтервал 40-60%)</i>		
12	Міжособистісні відносини	54.5
13	Особистісні психологічні особливості учасників проекту	50.0
14	Біологічні аспекти психологічної складової	50.0
15	Стрес і психологічний ресурс (як міра того, коли людина зламається)	50.0
16	Конфлікти (психологічні аспекти виникнення і вирішення)	47.7
17	Талановитість і здатності	47.7
18	Харизма	47.7
19	Межі психологічної сумісності в команді менеджменту проекту	47.7
<i>«Не дуже важливо» (інтервал 20-40%)</i>		
20	Стандартизація психологічних аспектів (у рамках корпоративної системи управління проектами)	38.6

8. Конфлікт як прояв протиріч і джерело розвитку

Конфлікт – процес розвитку і вирішення протиріч.

Конфлікти оточують нас у повсякденному житті. Ще частіше вони зустрічаються в організаціях, які являють собою складне сполучення індивідуумів і груп.

Правильне управління конфліктами не тільки знижує ймовірність виникнення негативних ефектів в організації, але і сприяє підвищенню ефективності її діяльності. Тому в сучасному менеджменті навичка управління конфліктами є одним з важливих вмінь керівника.

Практика показує, що більшість людей сприймають конфлікт як негативне явище, якого варто уникати будь-якими способами. Тим часом сучасні дослідження свідчать, що при відсутності конфліктів припиняється розвиток, незалежно від того, чи йде мова про окрему людину, команду чи організацію. Саме тому вчені все менше говорять про вирішення конфлікту і все частіше використовують вислів «управління конфліктом».

Конфлікт, крім негативних емоційних відчуттів, містить у собі наступні концептуальні позитивні складові.

Конфлікт як засіб виявлення проблем. Виникнення практично будь-якої конфліктної ситуації свідчить, що у відносинах між людьми, групами людей або організаціями існує проблема (комплекс проблем). Це важливо виявити вже тому, що в багатьох випадках ми не віддаємо собі звіту про існування цих проблем і, отже, їх збільшуємо. Соціологи давно встановили, що багато наших труднощів у вирішенні проблем пов'язані з невмінням їх сформулювати: найчастіше ми бачимо наслідки, а не причини справжньої проблеми. Конфлікт же допомагає виявити глибинну суть утруднень.

Конфлікт як стимул позитивних змін. Ми живемо у світі постійних змін, швидкість яких збільшується, а разом з нею росте і наш психологічний опір змінам. Дійсно, пластичність людської психіки, що визначає здатність останньої адаптуватися до перманентних змін, обмежена. Саме тому окремі індивіди і великі

групи людей пручаються змінам навіть тоді, коли, здавалося б, вони повинні принести їм очевидну користь.

Для подолання цього опору, для «запуску» змін необхідно здійснити так зване «розморожування» системи (термін запропонований американським соціальним психологом К. Левінім). У рамках «розморожування» у людей формується мотивація для змін через дискомфорт, пов'язаний з поточним станом, бачення перспективи й уявлення про те, що ж повинне залишитися незмінним. Необхідність цього етапу продиктована тим, що ніяку систему, будь то психіка людини або корпоративна культура, не можна змінити несилowym шляхом, якщо люди в цій системі не усвідомили значущість або неминучість змін.

Відмітимо, що багато з блискуче задуманих проектів змін зазнавали невдачі саме тому, що при їхній реалізації зневажали «розморожуванням». Конфлікт же є ефективним засобом «розморожування» організації, оскільки чітко свідчить про необхідність змін. Стимулююча функція конфлікту проявляється ще і у тому, що при правильному управлінні ним зміни здійснюються еволюційним шляхом, тобто вдається уникнути драматичних і вкрай негативних подій.

Конфлікт як спосіб самопізнання. При спілкуванні кожний з учасників комунікації перебуває у своїй емоційній реальності. При цьому слід враховувати, що всі люди в глибині душі ставляться до себе позитивно. Це часто приводить до виникнення так званих емоційних фільтрів, які перешкоджають адекватному розумінню людьми один одного й, отже, можуть бути стимуляторами міжособистісних конфліктів.

Конфлікт як канал емоційної розрядки. Стимування емоцій – психологічна навичка, що необхідна кожному менеджеру. Однак стимування емоцій вимагає значної нервової енергії і великого напруження. Це напруження, в остаточному підсумку, може призвести до глибокого стресу. Тому в деяких випадках конфлікт являє собою спосіб ослаблення емоційного напруження, відіграючи роль своєрідного каналу для розрядки негативних емоцій.

9. Цикл конфлікту і форми поведінки в конфліктній ситуації

Неефективність поведінки більшості людей у конфліктних ситуаціях найчастіше пояснюється їхнім невмінням вибрати правильну стратегію поведінки.

Наші уявлення про конфлікт і відношення до нього формуються в дитинстві під впливом родини і її традицій, інших елементів соціального оточення.

Концепція циклу конфлікту, тобто послідовності стадій його розвитку, що найчастіше приводить до закріплення звичної форми поведінки в конфлікті, представлена на рис. 92.

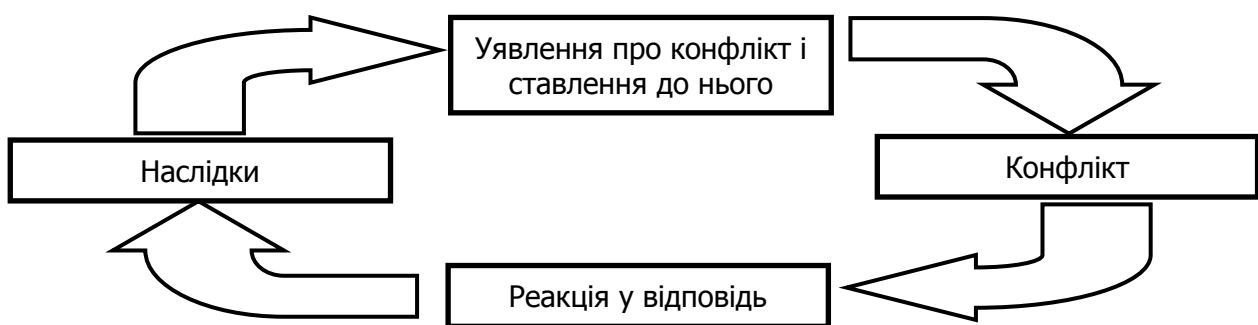


Рис. 92 – Цикл конфлікту

Для того, щоб мінімізувати негативні наслідки конфлікту, необхідно навчитися розривати цикл конфлікту або, інакше кажучи, навчитися вибирати стратегію поведінки в конфлікті, виходячи з аналізу ситуаційних чинників. А це, в свою чергу, вимагає виходу із своєї «області існування» і освоєння нових навичок професійної діяльності менеджера. Ці навички зводяться до вміння:

- аналізувати, що відбувається, тобто реєструвати сигнали ескалації конфлікту;
- визначати діапазон стратегій поведінки в конфлікті;
- уміти перемикатися з однієї стратегії на іншу.

Отже перше, чому необхідно навчитися для успішного управління конфліктом, – це вчасно розпізнавати сигнали його ескалації.

Сигнали ескалації конфлікту:

- погляд на іншу людину як на опонента або супротивника;
- втрата контрольованої уваги стосовно оточуючих;
- заперечення відповідальності;

- зменшення здатності до саморозкриття;
- зменшення готовності змінити свою точку зору;
- обмеженість комунікацій;
- перекручування сприйняття.

Якщо в ході конфлікту помічено один або декілька з цих сигналів, необхідно ретельно проаналізувати ситуацію і визначити, чи не можна скористатися прийомом переривання циклу конфлікту.

Прийоми переривання циклу конфлікту:

- діліться почуттями без обвинувачень і докорів;
- не розширюйте предмет суперечки;
- не використовуйте інших людей або авторитети як зброю;
- уникайте виразів «Ви завжди» або «Ви ніколи»;
- реагуйте на поведінку і не навішуйте ярлики;
- переборюйте тенденцію до опору;
- не наполягайте на прийнятті рішення, доки перебуваєте в стані емоційного збудження.

Поведінка менеджера повинна визначатися двома основними чинниками:

- рівнем наполегливості, тобто тим, наскільки важливо домогтися певного результату;
- потребою у встановленні або збереженні нормальних відносин з іншою стороною, залученою в конфлікт.

Найчастіше набір стратегій поведінки в конфлікті представляють у вигляді схеми, одна вісь якої відображає рівень наполегливості, а друга – турботу про відносини (рис. 93).

Дані параметри також закладені в основу тест-конфлікту Томаса, що використовувався для психодіагностики кадрового складу підрозділів харківського міськвиконкому в рамках реалізації «Програми підвищення ефективності місцевого самоврядування на основі інтелектуального потенціалу м. Харкова».

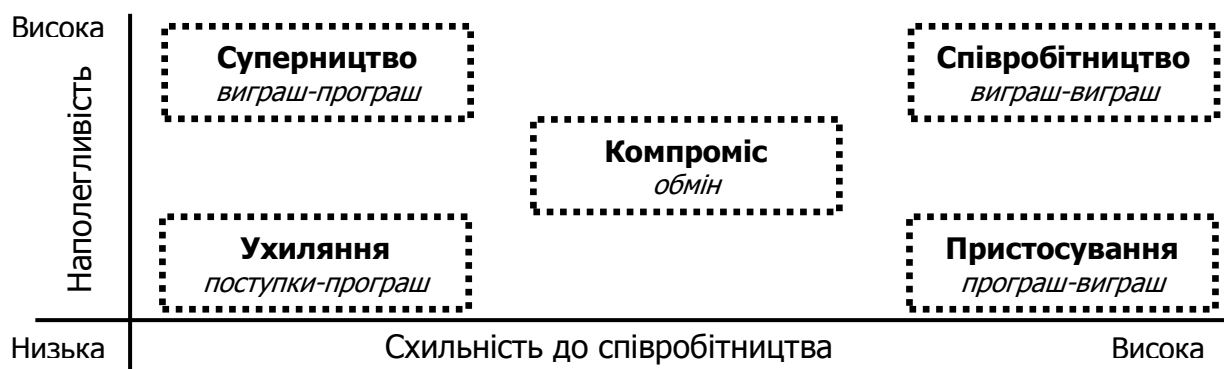


Рис. 93 – Типи поведінки в конфліктній ситуації

Оскільки однією з характерних рис діяльності працівників міськвиконкому є наявність численних і частих міжособистісних контактів – міра схильності до конфліктів виступає важливою складовою особистісних якостей муніципального чиновника. Подібна схильність може викликати небажані наслідки, а оскільки тест дозволяє визначити модель поведінки менеджера під час прийняття рішень у нестандартних управлінських ситуаціях, діагностування повинне виявити переважний розвиток у тестованого посадовця однієї з наступних ліній поведінки:

- *суперництво* являє собою досить розповсюджений, але найменш ефективний стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, що полягає у прагненні реалізувати свої інтереси за рахунок інших, у невмінні уступати і готовності використати силові методи розв’язання конфлікту;
- *ухиляння* – відхід від боротьби, спроба представити ситуацію так, начебто конфлікту немає зовсім;
- *пристосування* – певне приношення в жертву власних інтересів заради інших, визнання поразки задля збереження відносин;
- *компроміс* – досягнення угоди між учасниками конфлікту шляхом взаємних поступок;
- *співробітництво* – спільна робота сторін для обопільного задоволення інтересів.

Іноді неявно передбачається, що компроміс – це оптимальна стратегія поведінки в конфлікті. У дійсності це не так. Компроміс найчастіше досягається за допомогою позиційного торгу.

Як би не здавалося привабливим співробітництво як стратегія управління конфліктом, ця форма поведінки не універсальна хоча б тому, що для її реалізації потрібна добра воля обох сторін, залучених у конфлікт.

Тому для вибору правильної стратегії управління конфліктом необхідно сформулювати принципи адекватної оцінки ситуації. На рис. 94 показана схема, що дозволяє здійснити такий вибір.

Міркування, обумовлені ситуацією	Спосіб управління конфліктом				
	<i>Суперництво</i>	<i>Пристосування</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Співробітництво</i>	<i>Ухилення</i>
Важливість проблеми	висока	низька	середня	висока	низька
Значущість взаємовідносин	низька	висока	середня	низька	низька
Співвідношення влади	високе	низьке	рівне-високе	низьке-високе	рівне-високе
Обмеження у часі	середнє-високе	середнє-високе	середнє-високе	низьке	середнє-високе

Рис. 94 – Схема вибору способу управління конфліктом

10. Рівні конфлікту і його джерела

Практично в будь-якій організації існує кілька рівнів конфліктів: внутрішньо-особистісні, міжособистісні, міжгрупові, організаційні і конфлікти між організацією й зовнішнім середовищем.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Джерела конфлікту цього рівня досить різноманітні. До них відносяться:

- фрустрація;
- взаємодія ролей;
- невизначеність виконуваної ролі.

Фрустрація – це психологічний дискомфорт, пов’язаний з неможливістю досягнення поставленої перед людиною мети.

Форми поведінки людини, яка перебуває в стані фрустрації, різноманітні (рис. 95).

Досить розповсюдженим є *конфлікт ролей*, які виконує людина. Кожному з нас одночасно доводиться грати кілька ролей, причому це характерно і для управлінської діяльності, оскільки більшість менеджерів грають щонайменше дві ролі: керівника і підлеглого. Вимоги ж цих ролей далеко не завжди сумісні, що і породжує конфлікт.

Коригувальні реакції	Психологічний процес
<i>Компенсація</i>	Присвячує себе роботі з ще більшою енергією, щоб компенсувати почуття реальної або уявленої невідповідності вимогам
<i>Заміщення</i>	Перенесення і вираження прихованих емоцій на адресу людей, ідей або предметів, які насправді не є основними джерелами цих емоцій
<i>Фантазія</i>	Мріяння або інші форми стимулювання власної уяви, щоб, з одного боку, втекти від реальності, а з іншого, одержати уявлене задоволення
<i>Негативізм</i>	Активний або пасивний опір, що виявляється підсвідомо
<i>Проеціювання</i>	Захист від усвідомлення власних небажаних рис характеру і неприємних почуттів шляхом приписування їх іншим людям
<i>Раціоналізація</i>	Виправдання суперечливих і небажаних форм поведінки, думок, тверджень і мотиваційних чинників, шляхом надання загальноприйнятих пояснень
<i>Регресія</i>	Повернення на попередній, нижчий рівень соціальної зрілості при виникненні фрустрації
<i>Смирненість, апатія і нудьга</i>	Руйнування психологічного контакту з навколишнім середовищем, відмова від будь-якого роду емоційної або особистої «включеності»
<i>Втеча або відхід</i>	Відхід з тієї області, в якій знаходився в стані фрустрації, тривоги, де був учасником конфлікту, фізично або психологічно

Рис. 95 – Форми поведінки в стані фрустрації

Психологічні труднощі викликає і *невизначеність ролі*, наприклад, неясність щодо владних повноважень, якими володіє менеджер.

Джерелами *міжособистісного конфлікту* є:

- індивідуальні розходження;
- дефіцит інформації;
- неефективні комунікації;
- несумісність ролей.

Більша частина перерахованих джерел міжособистісних конфліктів не вимагає додаткових пояснень. Уточнимо тільки, що під *індивідуальними розходженнями* розуміються як відмінності в темпераменті, типі особистості, так і розбіжності в системах цінностей і емоційних оцінок реалій людей-учасників конфлікту.

У рамках організації *несумісність ролей* виникає тоді, коли владні повноваження і відповідальність розподілені або недостатньо чітко, або суперечливо, наприклад, ті самі обов'язки покладені на двох різних виконавців.

Основними джерелами *міжгрупових конфліктів* є:

- конкуренція за одержання обмежених ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- невизначеність повноважень;
- боротьба за статус.

Як видно з цього переліку, багато джерел міжгрупових конфліктів подібні джерелам міжособистісних конфліктів, відповідно подібні й методи управління цими конфліктами.

Організаційний конфлікт. Основними типами конфліктів на рівні організації є:

- структурний конфлікт;
- функціональний конфлікт;
- конфлікт між персоналом виконуючої організації і персоналом проекту;
- конфлікт між формальною і неформальною організаціями.

Структурний конфлікт в організації виникає тоді, коли існуюча організаційна структура перешкоджає реалізації декларованої місії. Виявити конфлікт цього типу не просто. Річ у тому, що формальна структура організації неповно відбиває розподіл владних повноважень, наприклад, при наявності декількох заступників генерального директора зі структурної схеми не завжди ясно, хто з них є першим, тобто стоїть у владній ієрархії на другому місці після генерального директора. Тим часом це питання принципове. Якщо у виробничій організації доцільно, щоб першим заступником генерального директора був заступник з виробництва, то у ВНЗ першим проректором повинен бути проректор з навчальної роботи, оскільки виробництво і навчання відповідно є профільними функціями цих організацій. Якщо це правило порушується або виникають аналогічні непогодженості – має місце структурний конфлікт.

Функціональний конфлікт розвивається в умовах, коли не збалансовані функції підрозділів або одна з функцій з тих чи інших причин здобуває домінуюче положення.

Конфлікт між організацією і зовнішнім середовищем. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем, у принципі, не може відбуватися без конфліктів. Відомий метод аналізу конкурентної позиції організації – «п'ять сил» М. Портера, по суті, являє собою не що інше, як аналіз потенційних конфліктів між організацією, потенційними і реальними конкурентами, постачальниками і споживачами.

Конфлікти в організації, як, втім, і інші конфлікти, можуть мати різні наслідки. Повна відсутність конфліктів, скоріше за все, свідчить про застій у її розвитку, надлишкова конфліктність – про наявність серйозних проблем, які організація не завжди може розв'язати самотужки.

В цілому цей діалектичний характер впливу конфліктів на організацію ілюструється графіком, наведеним на рис. 96.

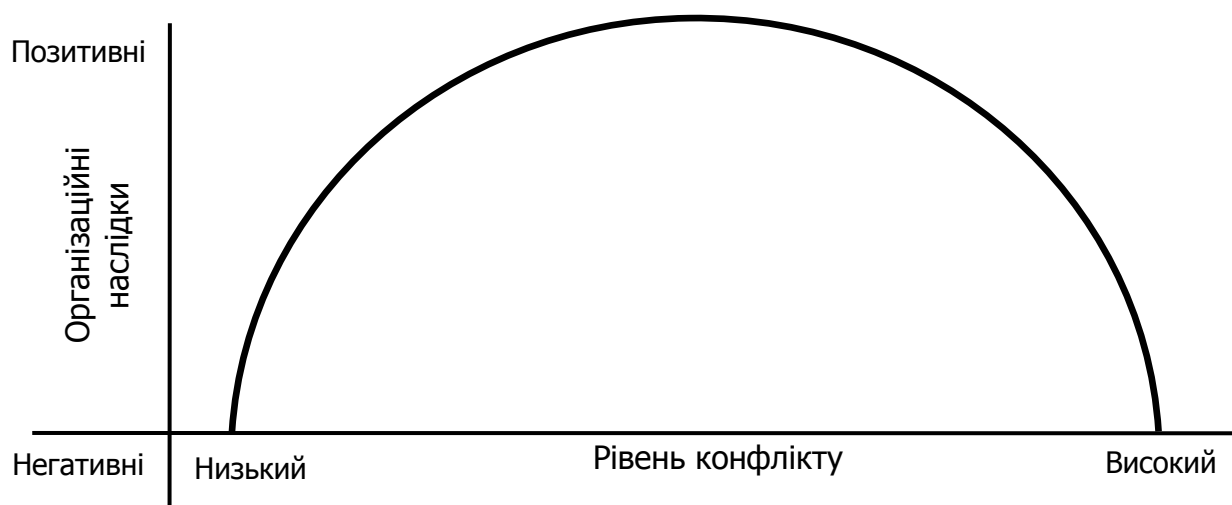


Рис. 96 – Вплив конфліктів на організацію

11. Практичні навички управління конфліктами різних рівнів

Способи управління конфліктами різних рівнів характеризуються як подібністю, так і певними розходженнями. Найбільш специфічними є способи управління внутрішньоособистісними конфліктами, оскільки в цьому випадку відсутня друга сторона.

Якщо розглядати фрустрацію як форму внутрішньоособистісного конфлікту, то найбільш ефективний спосіб боротьби з нею – це оволодіння технікою особистісного *встановлення цілей*, яка допомагає менеджеру установлювати перед собою і вирішувати нехай важкі, але реалістичні завдання, а у разі невдачі – міняти цілі без шкоди для власної психіки. При цьому слід навчитися уникати описаних раніше непродуктивних форм реакції на фрустрацію.

Рольовий внутрішньоособистісний конфлікт знімається шляхом *установлення пріоритетів і ієрархії ролей* особистості. Прояснення очікувань інших людей у відношенні до ролі, яку виконує людина, дозволяє усунути проблеми, пов'язані з невизначеністю ролей.

Якщо розглядати конфлікти, в яких беруть участь дві сторони, то загальний підхід до управління ними може бути описаний за допомогою схеми, наведеної на рис. 97.



Рис. 97 – Типологія шляхів розв'язання протиріч у конфлікті

Найбільш ефективним способом управління міжособистісним конфліктом є так званий *переговорний підхід*, заснований на вдосконаленні комунікативних навичок і на техніці ведення переговорів.

При міжгрупових і почасти організаційних конфліктах ефективними є методи *управління конфліктами за участю третьої сторони*. Ці методи різноманітні й показані на рис. 98.

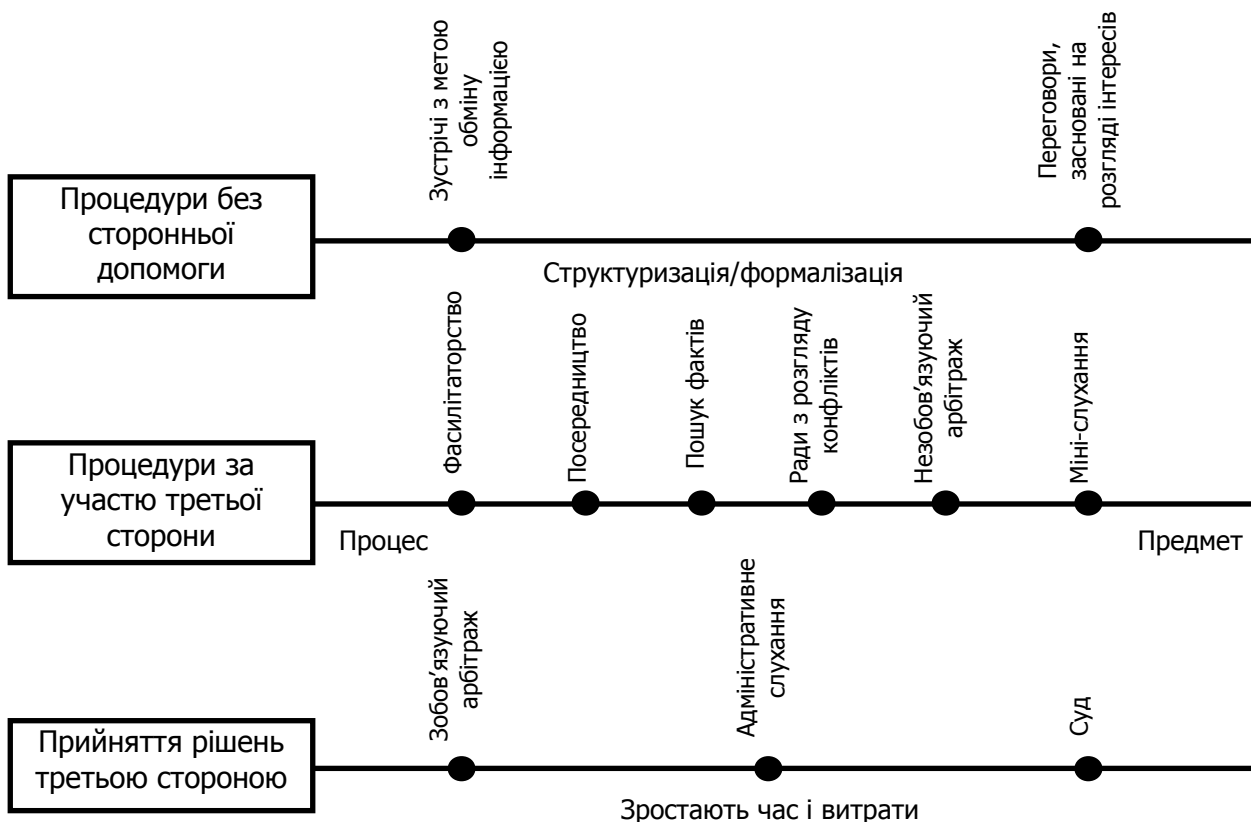


Рис. 98 – Методи управління конфліктами при наявності двох і більше сторін-учасниць

Розходження між цими методами полягає, насамперед, у ступені впливу третьої сторони на процес прийняття рішення і його результат.

За посередництва третю сторону, тобто посередника, спеціально запрошують для того, щоб допомогти конфліктуючим сторонам домовитися, для цього можна, наприклад, вдаватися до закритих обговорень з представниками сторін.

Незобов'язуючий арбітраж – це моделювання арбітражу, правда менш формалізоване, для проведення якого запрошується досвідчений арбітр, як правило добре знаний і авторитетний фахівець, що відійшов від справ. На останнього

покладається завдання пояснити сторонам те, що найімовірніше відбудеться, якщо вони звернуться до арбітражного суду.

Чим більш формальною виявляється процедура врегулювання конфлікту, тим більше часу і коштів вона вимагає. Саме тому в США в області врегулювання конфліктів між організаціями, в тому числі багатосторонніх, одержали широкий розвиток так звані альтернативні методи управління конфліктами, альтернативні саме стосовно судових процедур. Одним з методів альтернативного управління конфліктами є міні-слухання.

Міні-слухання

Насамперед треба відзначити, що міні-слухання – це не судовий розгляд. Рішення приймаються безпосередньо менеджерами, які мають управлінські навички і найчастіше знайомі з технікою проведення слухання, а не третьою стороною, наприклад, суддею.

Фактично міні-слухання являє собою певний порядок урегулювання спорів на переговорах. Сторони добровільно беруть участь у процедурі міні-слухання і можуть у будь-який момент вийти з неї, якщо побажають. Міні-слухання вважається успішним, якщо досягнута взаємна згода.

Схема проведення міні-слухання:

- дві або більше організацій, залучених в конфлікт, повинні погодитися взяти участь у міні-слуханні замість звернення до суду або в будь-яку іншу юридичну установу;
- кожна із сторін-учасниць повинна призначити менеджера вищої ланки, що буде представляти організацію і матиме повноваження приймати певні зобов'язання від її імені. Ідеально, якщо цей менеджер не брав раніше участі в даному конфлікті;
- представники адміністрацій і їхні адвокати спільно готують «договір» про міні-слухання. Оскільки міні-слухання покликане допомогти представникам сторін прийняти рішення, вони повинні визначити, що має відбутися до і під час міні-слухання;
- адвокати сторін займаються підготовкою питання, визначаючи, як вони будуть захищати позиції своїх організацій. У цій підготовці є одна особливість – адвокати

знають, що в них буде всього кілька годин, у крайньому разі кілька днів на подання справи;

- звичайно в договорі записується, що обидві сторони готують короткий письмовий документ, у якому викладають свої аргументи. У встановлений договором термін сторони обмінюються цими документами, щоб представники адміністрацій могли ознайомитися з ними до початку слухання;
- договір про міні-слухання включає також положення, відповідно до якого жодне з висловлювань учасників, зроблене під час слухання, не може бути використане проти них у суді, якщо на міні-слуханні не буде досягнуто згоди. Це значить, що зроблені в неформальній атмосфері поступки не можуть пізніше бути затребувані на суді;
- у заздалегідь погоджений день адвокати організацій-учасниць, викладають свої аргументи перед представниками адміністрацій. Може бути також передбачений час для запитань і відповідей після кожної презентації;
- результати міні-слухання ретельно протоколюються, як і будь-яка інша досягнута на переговорах угода, щоб їх можна було представити будь-якій зацікавленій особі, яка захоче перевірити справедливість даної угоди;
- на багатьох міні-слуханнях представникам адміністрацій допомагає нейтральний радник. Якщо такий радник залучається, то він може виконувати різні ролі залежно від того, що від нього очікують представники адміністрацій. Нейтральний радник може виконувати роль головуючого під час презентацій, давати поради з юридичних або спеціальних питань. Часто нейтральними радниками на таких слуханнях виступають колишні судді або професори права. В інших випадках нейтральними радниками можуть бути технічні експерти, фахівці в області, пов'язаній з предметом суперечки, які знають звичайну інженерну практику або можуть дати рекомендації зі спеціальних питань;
- після закінчення презентацій і отримання відповідей на запитання, представники адміністрацій переходять в іншу кімнату і вже без участі свого персоналу намагаються розв'язати спірне питання. Нікого не примушують укладати угоду. Однак згода з більшості питань майже завжди досягається, що дозволяє ефективно вирішувати конфлікти.

Як видно, до сильних сторін міні-слухання слід віднести те, що цей процес добровільний, швидкий, не пов'язаний із судовими процедурами, неформальний та конфіденційний.

Критерії, за якими можна судити про доцільність застосування конкретних методів альтернативного управління конфліктами, відображені на рис. 99.

Таким чином, у керівника організації або проекту є широкий спектр засобів управління конфліктами, що виникли в результаті взаємодії із зовнішнім середовищем. Головне – уміти вибрати адекватний метод і правильно ним скористатися.

12. Стрес на робочому місці

Діяльність менеджера завжди пов'язана зі значним напруженням, що найчастіше приводить людину в стан стресу. Для того, щоб стрес не завдавав непоправного збитку, як і у випадку з конфліктами, необхідно навчитися управляти ним.

Стрес – це реакція людини на сприймане нею співвідношення між пропонованими до неї вимогами і її здатністю задовольняти ці вимоги.

Стрес – слово, що давно ввійшло в наш повсякденний побут, однак часто у нього вкладають різний зміст. Багато хто вважає стрес негативним явищем, тому всіляко намагається його уникати. Тим часом стрес, особливо пов'язаний з виконанням певної роботи, може бути як стимулюючим чинником, так і чинником, що перешкоджає ефективній професійній діяльності.

На рис. 100 наведені можливі чинники напруження на робочому місці, що за певних умов можуть перерости в стрес.

Чинників стресу безліч, однак навіть при швидкому перегляді цього переліку можна переконатися, що деякі з чинників можуть не тільки шкодити, але і сприяти активізації діяльності. Так, скажімо, кар'єрні очікування, якщо вони сильно завищені, можуть викликати стрес, але, з іншого боку, можуть і змусити мобілізуватися, включити додаткові психологічні «потужності».

Ситуаційні чинники	Метод				
	Посередництво	Переговори	Міні-слухання	Незобов'язуючий арбітраж	Установлення партнерства
Спроба запобігти конфлікту					
Технічні і юридичні ресурси збалансовані					
Технічні і юридичні ресурси не збалансовані					
Багатосторонній конфлікт					
Ключові сторони перебувають в антагоністичних відносинах					
Необхідно швидко розв'язати проблему					
Важливо контролювати процес					
Вище керівництво хоче приділити проблемі час					

Рис. 99 – Критерії вибору методів альтернативного управління конфліктами

Фізичні умови	освітленість	Керівництво	стиль керівництва	Кар'єрне просування	розвиток кар'єри
	розмір приміщення		доступність керівника		просування по службі
	усамітненість робочого місця		його рівень стресу		стійкі амбіції
	свіжість і чистота повітря		оплата праці		ступінь впливовості
	облаштованість робочого місця	Винагорода	оцінка праці	Індивідуальні характеристики	можливість втратити роботу
	доступність необхідних ресурсів		нематеріальна винагорода		тип особистості
	поїздки на роботу і з роботи		з колегами		здатність адаптуватися до змін
	регулярні поїздки, пов'язані з роботою		з керівником		володіння навичками, необхідними для виконання роботи
	наявність необхідних ресурсів (транспорт, облік витраченого часу)	Взаємини	з підлеглими		стратегії поведінки в проблемних ситуаціях
	бюджет		з іншими працівниками організації	Рівновага між професійним і особистим життям	здатність працювати в колективі
	характер виконуваної роботи		з людьми, від яких залежить кар'єра		здатність займати певне місце в організаційній ієрархії
	перевантаження або неповне навантаження		з людьми, які потрібні для виконання роботи		бажання вчитися і вдосконалюватися
	характерні вимоги з боку роботи	Інтереси відносно роботи	рівень «включеності»	Зміни	опірність стресу
	область прийняття рішень		задоволеність виконаною роботою		суперечливі вимоги
	чіткі або розпливчасті межі ролей		розмаїтість і темп виконання роботи		специфіка однієї сторони життя заважає іншій
	сумісні або конфліктуючі очікування, пов'язані з різними ролями	Корпоративна культура	очікувана поведінка		обмеження у часі
Характеристики роботи	ясність службових інструкцій		інтенсивність комунікацій і консультацій		на робочому місці: неясність відносно нових технологій, диверсифікованості, зміни розташування організації
Ролі	ясність або невизначеність областей відповідальності		внутрішньоорганізаційна політика і владні відносини		вдома: збіг низки подій особистого життя
			стиль менеджменту		

Рис. 100 – Можливі джерела напруження на робочому місці

Перші вчені, які займалися вивченням стресу в основному звертали увагу на його негативні наслідки, серед яких можна відзначити фізичні симптоми: прискорений пульс, головний біль, надмірне потіння, розлад травлення, підвищення кров'яного тиску та чутливості до шуму, порушення сну тощо. Однак у міру досліджень стресу з'ясувалося, що певний рівень стресу може навіть підвищити ефективність діяльності.

В цілому вплив стресу на людину можна описати кривою, відображеною на рис. 101.

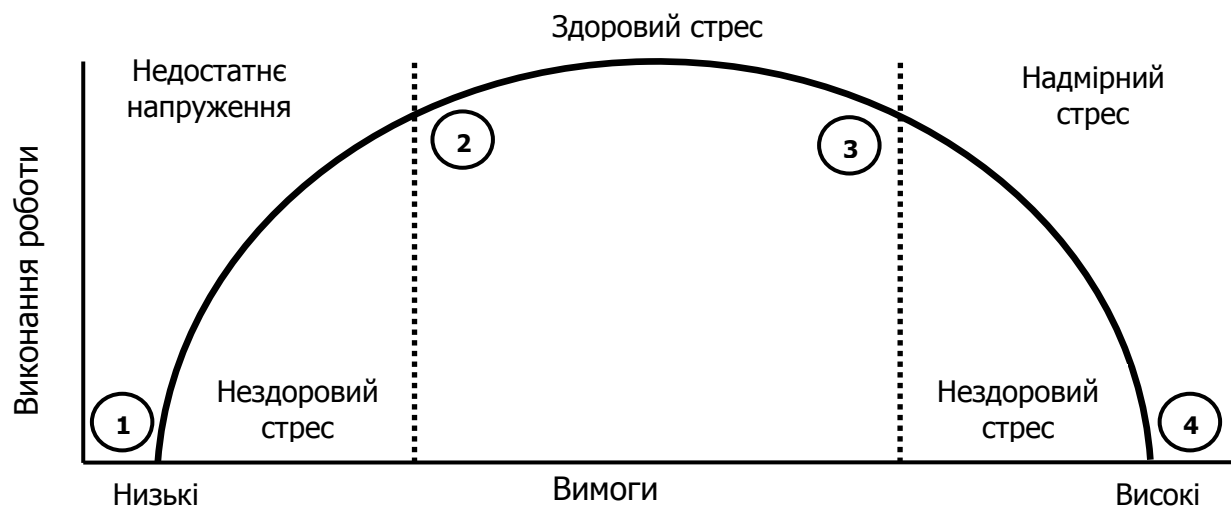


Рис. 101 – Крива стресу

Крива стресу показує, що в області, позначеній цифрами 1-2, де працівник випробовує недостатнє напруження, якість і ефективність виконання роботи можуть бути низькими, так само як і в області 3-4, де вимоги до нього занадто високі. Між цими областями існує зона 2-3, де людина, випробовуючи здоровий стрес, демонструє максимальну ефективність і продуктивність. Таким чином, загальна стратегія поведінки керівника повинна полягати в підтриманні такого рівня вимог до працівників, щоб випробовуваний ними стрес був здоровим.

Для порівняння на рис. 102 наведено описи ознак здорового і надмірного стресів.

Найважливішою навичкою менеджера є виявлення спочатку симптомів, а потім і джерел надмірного стресу. Для цього він повинен навчитися розпізнавати найменші ознаки дискомфорту при виконанні роботи.

Здоровий стрес

- гарна концентрація;
- корпоративна поведінка;
- висока працездатність;
- ефективне розв'язання проблем;
- дотримання строків;
- гарна поінформованість;
- чітке і упевнене прийняття рішень;
- гармонічні взаємини з оточуючими;
- інтерес до інших людей і турбота про них;
- зростаючі досягнення;

- постійний і серйозний інтерес до роботи;
- гарне довгострокове планування;
- чітке мислення;
- високий рівень мотивації;
- реалістичне уявлення про себе;
- енергійність;
- здатність до конструктивної критики і її адекватного сприйняття на власну адресу;
- відчуття власної цінності і компетентності

Надмірний стрес

- відсутність зібраності;
- проблеми з пам'яттю;
- прийняття невдалих рішень;
- постійні прояви занепокоєння, нетерпіння, страху;
- депресивний стан;
- несумісність з іншими;
- недосягнення встановлених цілей;
- порушення строків виконання роботи;
- регулярні запізнення на роботу;
- низька самооцінка;
- надмірна самокритика;
- незадовільне довгострокове планування;
- відсутність почуття гумору;
- постійна плутанина;
- серйозні помилки і прорахунки;
- низька якість виконаної роботи;

- постійне завершення роботи вдома;
- неефективне розв'язання проблем;
- постійна дратівливість;
- безпричинні обвинувачення на адресу оточуючих;
- часта безпідставна критика, лихослів'я;
- неконтрольовані емоційні вибухи;
- непередбачуваність;
- концентрація лише на власних інтересах;
- слабкий інтерес до роботи;
- різкі перепади настрою;
- постійна втома;
- помітне збільшення нещасних випадків;
- виникнення труднощів з прийомом їжі;
- підвищене споживання алкоголю, кофеїну, нікотину, ліків;
- проблеми зі сном;
- поява фізичних захворювань

Рис. 102 – Ознаки здорового і надмірного видів стресу

Щоб упоратися зі стресом або довести його до рівня здорового стресу, треба проаналізувати потреби відносно роботи. Може бути, що одним з джерел стресу є неусвідомлена потреба, яку не вдається задовольнити. Рис. 103 допоможе в проведенні такого аналізу. Єдина вимога – чесність перед самим собою.

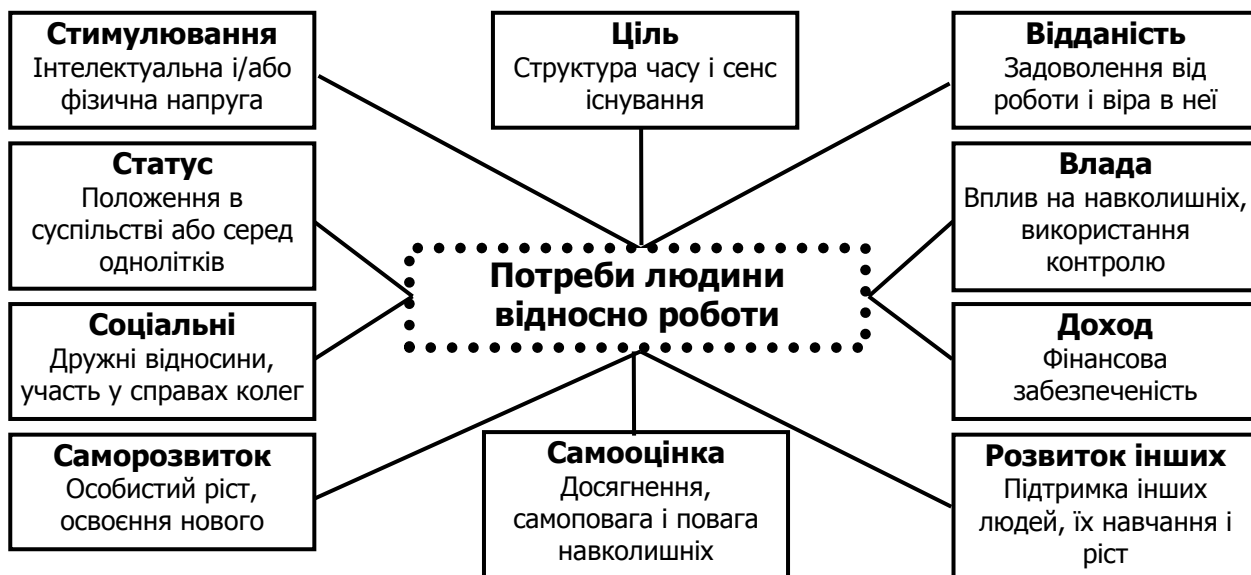


Рис. 103 – Потреби людини відносно роботи

13. Стратегія боротьби зі стресами

Аналіз особистих чинників стресу на робочому місці і в повсякденному житті в цілому дозволяє сформулювати декілька відносно простих стратегій боротьби з ним (рис. 104).

Стратегії усунення стресів	Тип чинника	Стратегії усунення
	Час	Ефективне використання часу. Делегування
	Міжособистісні конфлікти	Співробітництво і побудова «клану». Навички міжособистісного спілкування
	Ситуаційні чинники	Перегляд системи організації праці
	Очікування неприємностей	Визначення цілей. Тактика «малих перемог»

Рис. 104 – Чинники стресу і стратегії їх усунення

Ситуаційні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, в якому людина працює. Основними серед них є:

- рівень вимог до швидкості виконання або обсягу роботи;
- рівень контролю за діями працівника;
- інтелектуальний рівень виконуваної роботи.

Очевидно, що основна стратегія боротьби з цими чинниками – перегляд системи організації праці або, якщо можливо, перепроєктування робочого місця.

Стрес очікування неприємностей виникає найчастіше за умов нечітко визначених цілей або незадовільно виконаного планування. Кожний з нас може згадати цей стан: здається, що не врахував щось істотне, що може стати джерелом неприємностей. Способи запобігання подібних стресів: особлива увага до встановлення цілей і планування.

На управління стресами можна подивитися і з іншої точки зору. Розглянемо стратегії поведінки, які дозволяють справлятися зі стресами, породженими різними причинами. Йдеться про стратегії створення середовища для усунення чинників, що викликають стрес, про стратегії попередження, що сприяють протидії виникненню надлишкового стресу, і про стратегії реакцій, що дозволяють без шкоди працювати якийсь час в умовах надмірного стресу (рис. 105).

		Стратегія створення середовища	Стратегія попередження	Стратегія реакції
:Стратегії управління стресом:	Ефект	Постійний	Довгостроковий	Короткочасний
	Підхід	Створення середовища	Проактивний	Реактивний
	Ціль	Усунення чинників, що викликають стрес	Розвиток стратегій опору стресу	Вироблення механізмів роботи в умовах стресу
	Час	Тривалий строк	Середня тривалість	Негайний результат

Рис. 105 – Стратегії управління стресом

При виборі стратегії необхідно враховувати час, яким володіє менеджер. Так, *стратегія створення середовища* дозволяє одержати постійно діючий ефект, що перешкоджає виникненню стресу, але на її реалізацію потрібно багато часу.

Товариські й доброзичливі люди часто виглядають успішніше своїх колег, коли мова заходить про професійну діяльність. Це багато в чому пояснюється тим, що завдяки зазначеним якостям вони створюють коло спілкування (неформальну сітьову організацію), яке можна ефективно використати для вирішення виникаючих проблем, що, природно, перешкоджає виникненню стресу.

Стратегія попередження може бути вироблена швидше, однак для освоєння прийомів попередження стресів потрібний значний час. До числа таких стратегій відноситься, наприклад, правильне планування часу, яке дозволяє уникнути стресу нестачі часу.

Стратегія реакції припускає, що людина вміє себе правильно вести в тому випадку, якщо вже потрапила у стресову ситуацію.

14. Розподіл часу і принцип Парето

У табл. 8 подана анкета за результатами відповідей на питання якої можна зробити висновок про те, що на робочому місці існує безліч чинників, які визначають як продуктивність працівника, так і коефіцієнт його корисної дії. Так, ефект нестачі часу приводить не тільки до перевантаження менеджера і необхідності працювати надурочно, але і викликає особливий вид стресу – так званий стрес нестачі часу.

Суть *стресу нестачі часу* полягає в тому, що людина здатна виконати істотно менший обсяг роботи в наявний час, ніж при відсутності стресу. Майже кожний може згадати життєві ситуації, коли внаслідок перевантаження практично переставав працювати: виникало відчуття, що всю роботу зробити не вдасться – і в підсумку не вдавалося зробити навіть те, що можна було б встигнути.

Таблиця 8 – Анкета з визначення раціональності використання часу

Шкала оцінки: 1 – абсолютно не згодний; 2 – не згодний; 3 – згодний; 4 – повністю згодний												
1	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу.	1	2	3	4	26	Мені простіше все зробити самому, чим просити когось.	1	2	3	4	
2	Я регулярно беру роботу додому.	1	2	3	4	27	Робочий день я починаю з обговорення останніх нових, дружніх бесід.	1	2	3	4	
3	Я готовлю щоденний перелік справ.					28	Мене постійно відривають від справ.	1	2	3	4	
4	На роботі в мене практично не залишається часу для себе.	1	2	3	4	29	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації.	1	2	3	4	
5	Керівництво часто просить мене виконати непередбачену роботу негайно.	1	2	3	4	30	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім.	1	2	3	4	
6	Я люблю з ранку зробити просту роботу, залишаючи більш складні справи на пообідній час.	1	2	3	4	31	Мені важко боротися з перевантаженнями і стресами.	1	2	3	4	
7	Я витрачаю багато часу на всілякі зустрічі і розмови.	1	2	3	4	32	Нерідко я просто забуваю перевірити список завдань і зробити те, що було намічено.	1	2	3	4	
8	Мені завжди важко робити перші кроки у виконанні якоїсь складної справи або проекту.	1	2	3	4	33	Я багато часу витрачаю на сторонніх відвідувачів під час роботи.	1	2	3	4	
9	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня і їхати додому пізніше його завершення.	1	2	3	4	34	Я зариваюся в дріб'язках і через це в мене постійні затори в роботі.	1	2	3	4	
10	Багато часу у мене займають поїздки.	1	2	3	4	35	У мене постійне відчуття, що збори і засідання могли б бути більше ефективними.	1	2	3	4	
11	Я постійно змушений брати участь у вирішенні всіх спірних питань у своєму колективі.	1	2	3	4	36	Я люблю працювати допізна.	1	2	3	4	
12	Щодня я встановлюю перед собою певну мету.	1	2	3	4	37	Я перестрибую з однієї справи на іншу і нічого не доводжу до кінця.	1	2	3	4	
13	Я сам розбираю власні папери, кореспонденцію.	1	2	3	4	38	При бажанні я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися.	1	2	3	4	
14	Мені найчастіше буває важко самому закінчити велику і складну справу, довести її до кінця.	1	2	3	4	39	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх колег.	1	2	3	4	
15	Мій керівник постійно цікавиться тим, як іде робота з того або іншого ключового завдання.	1	2	3	4	40	Я постійно зустрічаюся зі своїми колегами, щоб бути в курсі їх роботи.	1	2	3	4	
16	Я люблю заглиблюватися в деталі проекту, щоб знати його досконально і бути впевненим у тому, що робота над ним іде в правильному напрямі.					41	Після деяких зустрічей у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого.	1	2	3	4	
17	Багато мого робочого часу даремно витрачається у різних бесідах.	1	2	3	4	42	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі.	1	2	3	4	
18	Я постійно складаю перелік завдань, які потрібно виконати.	1	2	3	4	43	На вихідні я беру роботу додому.	1	2	3	4	
19	Мені подобається, коли мені дають додаткові завдання.	1	2	3	4	44	Деякі справи займають більше часу, чим передбачалося із самого початку, і часом мені доводиться завершувати кілька справ одночасно.	1	2	3	4	
20	У мене є посадова інструкція мого керівника.	1	2	3	4	45	Я часто не використовую відпустку до кінця.	1	2	3	4	
21	Мій робочий стіл часто буває завалений паперами.	1	2	3	4	46	Мені подобається міняти звички і здобувати нові.	1	2	3	4	
22	Мені бракує часу на те, щоб бути в курсі новинок зі своєї спеціальності.	1	2	3	4	47	Я чекаю від своїх підлеглих понаднормової роботи.	1	2	3	4	
23	Я витрачаю багато часу на паперову роботу.	1	2	3	4	48	Моя система роботи з паперами може бути поліпшена.	1	2	3	4	
24	У мене не вистачає часу на родину, відпочинок, друзів.	1	2	3	4	49	Всі наради, які я проводжу, тривають рівно стільки, скільки заплановано, починаються і закінчуються вчасно.	1	2	3	4	
25	У мене виникає внутрішнє гальмо, коли мова заходить про якусь складну і велику справу.	1	2	3	4	50	Справлятися з більшими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів.	1	2	3	4	

Відомий італійський економіст і соціолог В. Парето в 1897 р. сформулював принцип, названий згодом його ім'ям. Іноді цей принцип називають «правилом 80/20», «принципом найменших зусиль», «принципом дисбалансу» та ін. Суть принципу Парето стосовно діяльності людей полягає в тому, що 20% витрачених людиною зусиль породжують 80% результату. Іншими словами, тільки 1/5 нашої роботи звичайно протікає ефективно, а 4/5 діяльності характеризуються в шістнадцять разів меншою ефективністю.

Парето продемонстрував дію цього принципу на безлічі прикладів. Сто років потому англієць Р. Кох спробував з'ясувати причини універсальності дії принципу Парето; результати свого аналізу він описав у книзі «Принцип 80/20: секрети досягнення більших результатів при витраті менших зусиль». От що Кох радить пам'ятати щодо діяльності індивідів і груп.

Найважливіші положення «принципу 80/20»

- Значущих чинників небагато, а чинників тривіальних безліч – лише одиничні дії приводять до важливих результатів.
- Те, що ми бачимо, звичайно відрізняється від того, що ми одержуємо, завжди існують приховані сили.
- Звичайно занадто складно і втомливо розбиратися в тому, що відбувається, а часто в цьому немає необхідності: треба тільки знати, чи працює ваша ідея чи ні, і змінювати її так, щоб вона запрацювала, а потім підтримувати ситуацію доти, поки ідея не перестане працювати.
- Більшість вдалих подій обумовлено дією невеликого числа високопродуктивних сил, більшість неприємностей пов'язана з дією невеликого числа високодеструктивних сил.
- Більша частина дій, групових або індивідуальних, являє собою порожню витрату часу. Вони не дають нічого реального для досягнення бажаного результату.

Значимість принципу Парето для підвищення ефективності використання часу не підлягає сумніву. Кох у зв'язку з цим навіть пропонує розвивати спеціальне «мислення 80/20»: уміння визначати, що входить у ті 20% зусиль, які можуть принести 80% бажаного результату. Дійсно, уміння відтинати зайве

в роботі може дати досить істотні результати. Для цього треба дотримуватись декількох простих правил економії зусиль:

- концентруйтеся на найбільш продуктивних ресурсах, не намагайтеся підвищити ефективність всіх ресурсів одразу;
- краще «зрізати» кути, ніж їти по дорозі, роблячи всі круті повороти;
- намагайтеся досягти високих результатів у декількох напрямках, а не підвищувати показники за всіма напрямками;
- замість того, щоб виконувати повсякденну або (з вашого погляду) рутинну роботу самому, передоручайте її фахівцям, які можуть зробити її більш професійно;
- вибирайте кар'єру і роботодавців з максимальною обережністю й, як тільки це стає можливим, беріть людей до себе в підпорядкування, а не наймайтеся до кого-небудь іншого;
- робіть тільки те, що у вас виходить найкраще, і те, що вам подобається робити найбільше;
- у кожній важливій для вас області намагайтеся визначити, які 20% зусиль можуть привести до 80% результатів;
- ставте перед собою тільки найважливіші цілі, при досягненні яких закон 80/20 працюватиме на вас, а не проти вас;
- максимально використовуйте ті деякі вдалі моменти, які посилає вам життя, коли ви здатні показати найвищі результати.

Як бачимо, запропоновані правила зв'язані як з плануванням особистого часу, так і з системою прийняття важливих рішень. Відзначимо, однак, що застосування цих правил можливе в тому випадку, якщо людина володіє навичками самоаналізу, насамперед, навичкою встановлення цілей.

15. Техніка планування особистого часу

Отже планування, як виходить з принципу Парето, необхідне. Але як його здійснювати? Адже і воно вимагає часу.

Можна сформулювати декілька досить універсальних принципів планування часу, використання яких допомагає «перебудувати» систему планування під

індивідуальні особливості менеджера:

- пам'ятайте, що планування часу повинне приводити до виграшу часу, іншими словами шукайте оптимальний обсяг планування, оскільки надмірна педантичність сама по собі забирає багато часу;
- той, хто регулярно протягом 10 хвилин готує план свого робочого дня, може щодня заощаджувати до двох годин робочого часу;
- не плануйте весь свій робочий час. Практика показує, що доцільно планувати приблизно 60% часу, 20% залишати на спонтанні дії (наприклад, творчість) і 20% резервувати на незаплановані дії;
- урахуйте, що на роботу, як правило, йде стільки часу, скільки на неї виділено. Тому прагніть встановити конкретні строки виконання будь-якого завдання;
- найважливішим елементом планування є визначення пріоритетних цілей;
- при плануванні необхідно точно визначати, що саме повинні зробити ви, а що можна доручити іншим.

Остання рекомендація може бути виконана за допомогою принципу, запропонованого колишнім президентом США Д. Ейзенхауером, який розглядав всі справи на основі двох критеріїв: важливості й терміновості. У результаті він розташовував справи в клітках простої матриці, показаної на рис. 106.

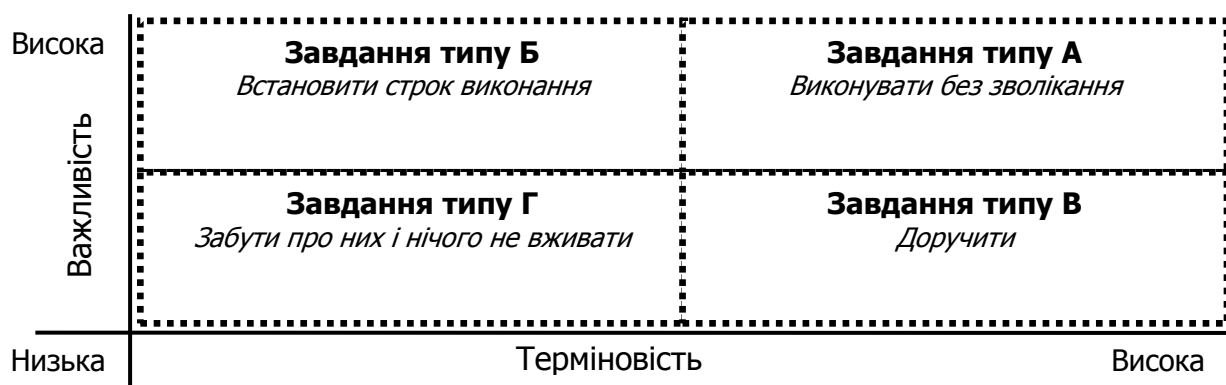


Рис. 106 – Матриця Ейзенхауера

Завдання типу А, як термінові й важливі, необхідно вирішувати негайно.

Завдання типу Б як важливі, але не занадто термінові, вимагають уваги і

визначення строків виконання, без яких вони в якийсь момент ризикують перетворитися в завдання категорії А, а ви будете до цього не готові.

Завдання типу В доцільно передоручити підлеглим або фахівцям, оскільки ці справи повинні бути зроблені терміново, але вони не занадто важливі.

Відносно завдань типу Г необхідно набратися мужності і сказати собі: «Ці завдання не варті моїх зусиль і часу. Про них слід просто забути».

Пастка, в яку попадає більшість людей, полягає в тому, що вони займаються в основному справами категорії Г і В, і не справляються зі справами типу А і Б. Чому? Часто просто тому, що справи типу Г і В зробити простіше, і їхні результати відразу стають очевидними. Як позбутися цієї звички? Звичка займатися дріб'язками має цілком виразне психологічне пояснення. Всі ми живемо і працюємо, орієнтуючись на дві перспективи – ближню і далеку. Тільки деякі люди, для яких характерна підвищена цілеспрямованість, керуються далекою перспективою. Більшість з метою демонстрації власної значущості має потребу в «швидкому» конкретному результаті.

На цьому базується так звана *тактика «малих перемог»*. Вона дозволяє створити позитивний емоційний настрій шляхом планування і досягнення невеликих, але необхідних позитивних результатів.

Уявіть, що перед вами лежить список справ, які необхідно виконати сьогодні. У цей список включені як важливі й важкі справи, так і істотні, але більш прості завдання. Завжди виникає питання: з чого почати? Багато хто вважають, що починати треба з самих складних справ, поки є енергія і час, інші, навпаки, починають із дріб'язкових. На жаль, ні той, ні інший шлях не оптимальний. У першому випадку ризикуємо зустрітися з серйозними труднощами, які можуть зіпсувати настрій на весь день, у другому – виконання дрібних справ навряд чи принесе велике задоволення.

Тактика «малих перемог» стверджує, що починати треба зі здійснених справ середнього рівня складності. У цьому разі, по-перше, результат гарантований, а по-друге – завершення значущої справи гарантує задоволення і позитивно-емоційний настрій, що допоможе впоратися з більш важким завданням. Якщо ж при його виконанні все-таки виникнуть утруднення, ви навряд чи засмутитеся, адже сьогодні

вже встигли зробити щось істотне.

Ще один практичний прийом «ущільнення» часу – складання переліку дрібних справ, що потребують на виконання 10-15 хвилин. Дійсно, практично ніколи не вдається так розпланувати важливі й термінові справи, щоб робочий графік був абсолютно щільним. Крім того, для переключення з однієї важливої справи на іншу необхідний якийсь час. Виконання дрібних справ дозволяє ефективно використати виникаючі в роботі паузи і поліпшити емоційний стан.

Правила планування робочого дня

Правила початку дня:

- починати день з позитивним настроєм;
- добре поснідати і без поспіху – на роботу;
- починати роботу по можливості в той самий час;
- повторно переглянути план дня;
- погодити план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, створити собі гарний настрій;
- з ранку зайнятися важливими і складними завданнями.

Правила, що стосуються ходу дня:

- фіксувати строки виконання завдань;
- уникати дій, що викликають зворотну реакцію;
- відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- уникати незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робити паузи і дотримуватись розміреного темпу роботи;
- виконувати невеликі однорідні справи серіями;
- використовувати паузи між серйозними справами;
- виділяти «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролювати час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершувати почате;
- здійснювати контроль результатів і самоконтроль;
- складати план наступного дня;

- відправлятися додому з гарним настроєм: для цього визначити найважливішу позитивну подію дня.

Планування робочого часу не буде ефективним, якщо не брати до уваги особливості індивідуального графіка працездатності.

Дуже важливе вміння, що сприяє не тільки правильному плануванню часу, але і реалізації планів, – це *навичка саморозвантаження*. Можливо, відчуття власної незамінності і тішить самолюбство, але у довгостроковій перспективі перевантаження, породжуване цим відчуттям, не може не вплинути на працездатність. Тому корисно час від часу задавати собі такі запитання:

- навіщо взагалі це робити? (Виключити!)
- чому саме я? (Доручити!)
- чому саме тепер? (Установити реалістичні строки!)
- чому саме так? (Раціоналізувати!)

16. Принципи і умови ефективного делегування повноважень

Делегування – передача певних владних повноважень і відповідальності з верхнього рівня управління на нижній.

Слово «делегування» тісно пов'язане з організацією робочого часу менеджера. Проте практика управління показує, що тільки деякі менеджери ефективно користуються цим прийомом. Що ж таке делегування і чому керівники не завжди ним користуються?

Делегування полягає в передачі частини повноважень і пов'язаної з ними відповідальності з більш високого рівня менеджменту на більш низький при збереженні за вищим рівнем управління функції контролю за використанням цих повноважень. Загальний принцип делегування, так званий принцип субсидіарності, полягає в тому, що повноваження доцільно передавати на той рівень управління, на якому вони можуть більш ефективно реалізовуватися.

Такий підхід до делегування, по-перше, дозволяє знизити витрати на менеджмент, оскільки, як правило, оплата праці менеджерів нижчої ланки нижче, ніж у їхніх керівників; по-друге, він дозволяє перенести прийняття рішень на рівень,

де зосереджена необхідна для цього інформація, яка до того ж ще і не занадто перекручена в результаті її послідовної передачі знизу нагору по організаційній ієрархії; по-третє, делегування сприяє розвитку так званого партіципативного менеджменту, тобто залученню працівників у процес прийняття рішень. Нарешті, делегування дозволяє розвантажити менеджерів більш високого рівня управління.

Слід звернути увагу на те, що передача повноважень не може відбутися без прийняття цих повноважень менеджером, якому вони делегуються. Таким чином, делегування – це двосторонній процес. Розуміння цієї важливої обставини дозволяє сформулювати умови успішного делегування:

- бажання і рішучість керівника передати частину владних повноважень підлеглому;
- бажання підлеглого прийняти на себе повноваження і відповідальність;
- готовність підлеглого ефективно використати нові владні повноваження.

Контрольні запитання:

1. Поняття команди. Відмінність команди від групи.
2. Поняття корпоративної культури. Форми корпоративної культури управління.
3. Ознаки, що характеризують ефективну команду.
4. Етапи формування команди.
5. Сутність методу G.R.P.I.
6. Що таке мотивація? Природа мотивації. Які компоненти включає узагальнена модель основних мотиваційних процесів?
7. Що включає програма мотивації команди і персоналу проекту?
8. Як формується преміальний фонд проекту і відбувається його розподіл?
9. Назвіть загальні характерні риси моделей ефективного та неефективного керівника проекту.
10. Визначення конфлікту. Позитивні складові виникнення і управління конфліктами в організації.
11. Поняття циклу конфлікту.
12. Сигнали ескалації конфлікту. Прийоми переривання циклу конфлікту.

13. Типи поведінки в конфліктній ситуації.
14. Рівні конфлікту в організації і їхні джерела.
15. Поняття фрустрації. Форми поведінки в стані фрустрації.
16. Типологія шляхів вирішення протиріч у конфлікті.
17. Методи управління конфліктами при наявності двох і більше сторін.
18. Критерії вибору методів альтернативного управління конфліктами.
19. Поняття стресу.
20. Можливі джерела напруження на робочому місці.
21. Що відображає крива стресу?
22. Ознаки «здорового» і надмірного стресів.
23. Основні потреби людини відносно роботи.
24. Типи чинників стресу і способи їх усунення.
25. Стратегії управління стресом.
26. Поняття стресу нестачі часу.
27. Найважливіші положення принципу Парето.
28. Правила економії зусиль.
29. Техніка планування особистого часу.
30. Призначення матриці Д. Ейзенхауера.
31. Правила планування робочого дня.
32. Поняття делегування повноважень. Принципи і умови ефективного делегування.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М. Управління проектами: навч. посібник для студентів спеціальності «Управління проектами». – Х.: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
2. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування. – Х.: Вид-во «Фоліо», 2006. – 416 с.
3. Бабаєв В. М., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Бондаренко В. В. Психодіагностика в муніципальній кадровій політиці: Монографія. – Х.: НТУ «ХП», 2003. – 390 с.
4. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника: навчальний посібник для спеціальності «Адміністративний менеджмент». – Х.: НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
5. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. – С-Пб.: Питер, 2002. – 384 с.
6. Бушуєв С. Д., Морозов В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія. – К., 2000. – 312 с.
7. Дон Гелрігеп, Джон В. Слокум-молодший та ін. Організаційна поведінка. – К.: Вид-во «Основи», 2001. – 726 с.
8. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 556 с.
9. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: уч. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
10. Муэрс Р. Эффективное управление. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998. – 128 с.
11. Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред Ю. Н. Каптуревского. – С-Пб.: Изд-во «Питер», 2000. – 448 с.
12. Організаційна поведінка: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 245 с.
13. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

14. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
15. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
16. Чуйкин А. М. Разработка управленческих решений: уч. пособие. – Калининград, 2000. – 150 с.
17. Шегда А. В. Основы менеджмента: уч. пособие. – К.: Товариство «Знання», 1998. – 512 с.

Навчальне видання

БАБАЄВ Володимир Миколайович

Прийняття рішень

Конспект лекцій

(для студентів спеціальності
7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами»)

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

За авторською редакцією

Дизайн обкладинки *Т. Є. Ключко*

Комп'ютерне верстання *Г. О. Павлова*

План 2012, поз. 144 Л

Підп. до друку 18.01.2012 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 8,4

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.